



Carmen de Jesus Alves Martins Marques **Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas. Caso de Estudo Abobadilha Cerâmica.**



Universidade de Aveiro Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e
2008 Políticas

**Carmen de Jesus Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às
Alves Martins Marques Empresas. Caso de Estudo Abobadilha Cerâmica.**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Prof. Doutor Artur da Rosa Pires, Professor Catedrático do Departamento de Ambiente e Ordenamento, da Universidade de Aveiro.

À minha família

e a todos os empresários para quem o meu conhecimento tem utilidade.

Aos meus orientadores, em primeiro lugar ao Professor Borges Gouveia, pela dedicação demonstrada ao longo de todo o processo, pelo empenhamento e facilitação da minha aprendizagem nos conteúdos abordados nesta dissertação, através da participação nas aulas das disciplinas que ministra.

Ao Professor Rosa Pires pelo interesse e disponibilidade demonstrada.

o júri

presidente

Prof. Doutor Eduardo Anselmo Moreira Fernandes de Castro
professor associado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Artur da Rosa Pires
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Joaquim Borges Gouveia
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Américo Lopes de Azevedo
professor associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

agradecimentos

APICER – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, na pessoa do seu Vice-presidente Executivo, Dr. José Sequeira;

CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro

Engenharia de Cerâmica e Vidro da Universidade de Aveiro, na pessoa do seu Presidente do Conselho Directivo, a Professora Doutora Maria Helena Figueira Vaz Fernandes;

CICECO - Centro de Investigação em Materiais Cerâmicos e Compósitos da Universidade de Aveiro, na pessoa da Dra. Ana Daniel;

palavras-chave

serviços de apoio às empresas, gestão da cadeia de operações nos serviços, estratégias e vantagens competitivas.

resumo

A presente dissertação propõe-se analisar as características de uma estratégia de inovação nos serviços de apoio às empresas, aplicada ao subsector da abobadilha cerâmica. Tem por objectivo perceber a forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade, tendo em consideração por um lado, a sua envolvente externa pela análise da actividade dos concorrentes e pela auscultação das necessidades dos clientes, e por outro a sua envolvente interna pela análise da área das operações com a introdução de reajustes, como resposta às solicitações dos clientes.

A compreensão da envolvente externa antecipa as oportunidades de negócio, alerta para as respostas dos concorrentes e a reacção dos clientes a novas situações. A aposta na envolvente interna possibilita às entidades reforçarem as suas vantagens competitivas, pela apresentação de propostas de valor mais ajustadas às necessidades do cliente, e com maior controlo na gestão das operações inerentes à prestação do serviço.

Suportado na revisão da bibliografia mais relevante para o presente trabalho, foi realizado um estudo de caso apoiado na realidade de um conjunto de entidades, com o objectivo de confirmar e aplicar as questões teóricas mais relevantes identificadas nesta dissertação e a viabilidade de participação dos prestadores de serviço seleccionados, num projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

keywords

Business Support Services, Services Supply Chain Management, Business Strategies, Competitive Advantages

abstract

The purpose of this dissertation is to analyze the characteristics of an innovation strategy in the company support services, applied to the ceramics arch brick sub sector. It has the objective of understanding how service providers face their activity, taking into consideration on one hand, the external environment through the analysis of the competitors activity and monitoring the customer's needs; and on the other hand, its internal environment through analysing the operation area with the introduction of readjustments, in response to the requirements of their customers.

The comprehension of the external environment anticipates business opportunities, alerts for the response of the competitors and the reaction of customers to new situations. Focussing in the internal environment allows entities to reinforce their competitive advantages, by presenting valued proposals better adjusted to the customers needs, and with a higher control on the management of the operations around service provision.

Sustained on the most relevant bibliographic revision for the this work, a case study was conducted supported by the reality of a number of entities, with the objective of confirming and put into practice the most relevant theories identified in this dissertation, as well as the viability of the selected service providers to participate in a project based on the Model of Strategy of Innovation in the Business Support Services.

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| I. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. Enquadramento | 1 |
| 1.2. Objectivos..... | 5 |
| 1.3. Metodologia..... | 6 |
| 1.4. Estrutura..... | 7 |
| II. PANORAMA DOS SERVIÇOS | 9 |
| 2.1. Introdução | 9 |
| 2.2. Serviços..... | 10 |
| 2.2.1. Evolução do Conceito e Especificidades..... | 10 |
| 2.2.2. Sistema de Operações de Serviços | 14 |
| 2.2.3. Condicionismos à Inovação nos Serviços | 16 |
| 2.3. Estratégia Corporativa | 18 |
| 2.3.1. Conceito Estratégia Corporativa | 19 |
| 2.3.2. Objectivo da Estratégia e Noção de Vantagens Competitivas | 20 |
| 2.3.3. Opções Estratégicas (Estratégia Competitiva) | 21 |
| 2.3.4. Processo de Definição da Estratégia Corporativa | 23 |
| 2.4. Estratégia de Operações | 24 |
| 2.4.1. Contributo das Operações para a Competitividade Empresarial..... | 24 |
| 2.4.2. Conceito de Estratégia de Operações..... | 26 |
| 2.4.3. Conteúdos da Estratégia de Operações | 27 |
| 2.4.3.1. Critérios Competitivos..... | 28 |
| 2.4.3.2. Áreas de Decisões | 31 |
| 2.4.4. Formulação da Estratégia de Operações..... | 33 |
| 2.5. Tipologia de Modelos de Formulação de Estratégia de Operações..... | 34 |
| 2.5.1. Modelos para os Produtos | 34 |
| 2.5.1.1. Matriz de Importância - Desempenho (Slack)..... | 34 |
| 2.5.2. Modelos para Serviços | 37 |
| 2.5.2.1. Modelo Processo de Formulação da Estratégia (Corrêa & Ganesi) | 37 |

| | |
|--|------------|
| 2.5.2.2. Modelo Sistema Aberto em Operações (Fitzsimmons & Fitzsimmons) | 40 |
| 2.5.2.3. Modelo Visão Estratégica dos Serviços (Heskett, Sasser & Schlesinger) | 41 |
| 2.6. Síntese Conclusiva | 44 |
| III. SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS E GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO | 49 |
| 3.1. Introdução | 49 |
| 3.2. Intervenção da Comissão Europeia nos Serviços de Apoio às Empresas | 52 |
| 3.3. Fundamentação Teórica da Gestão da Cadeia de Abastecimento..... | 56 |
| 3.3.1. Evolução do Conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento | 56 |
| 3.3.2. Modelo da Gestão da Cadeia de Abastecimento..... | 58 |
| 3.3.2.1. Modelo segundo Cooper (1997) | 58 |
| 3.3.2.2. Modelo segundo Mentzer (2001) | 60 |
| 3.3.3. Níveis de Integração da Cadeia de Abastecimento | 63 |
| 3.3.4. Processo de Construção da Cadeia de Abastecimento | 65 |
| 3.4. Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas | 76 |
| 3.4.1. Apresentação do Modelo de Estratégia de Inovação..... | 76 |
| 3.4.2. Processo e Concepção do Modelo de Estratégia de Inovação | 80 |
| 3.4.2.1. Processo de Definição da Estratégia Corporativa | 80 |
| 3.4.2.2. Processo de Definição da Estratégia Competitiva | 86 |
| 3.4.2.3. Processo de Definição da Estratégia Operativa | 86 |
| 3.4.4. Representação Gráfica de um Serviço..... | 90 |
| 3.4.5. Apresentação do Mapa Estratégico do Modelo..... | 93 |
| 3.5. Síntese Conclusiva | 95 |
| IV. INTERVENÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS COM A ABOBADILHA CERÂMICA: ESTUDO DE CASO | 103 |
| 4.1. Introdução | 103 |
| 4.2. Enquadramento e Justificação do Estudo de Caso..... | 103 |
| 4.3. Questionário - Procedimentos Metodológicos..... | 107 |
| 4.3.1. Metodologia da Recolha de Informação..... | 107 |
| 4.3.2. Objectivos e Estrutura do Questionário..... | 111 |
| 4.3.3. Critérios Operacionais e Indicadores | 113 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.4. Caracterização da Amostra | 116 |
| 4.4. Apresentação e Discussão dos Resultados do Questionário | 116 |
| 4.4.1. Primeiro Grupo de Questões - Identificação da Entidade | 116 |
| 4.4.2. Segundo Grupo de Questões – Caracterização dos Concorrentes..... | 118 |
| 4.4.3. Terceiro Grupo de Questões – Caracterização dos Clientes | 119 |
| 4.4.4. Quarto Grupo de Questões – Tipologia de Serviços..... | 121 |
| 4.5. Limitações do Questionário..... | 127 |
| 4.6. Síntese Conclusiva | 128 |
| V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 138 |
| 5.1. Principais Conclusões Trabalho | 138 |
| 5.2. Perspectivas Futuras | 145 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 146 |
| ANEXO 1- PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO | 2 |
| I. Processo de Interação com o cliente..... | 2 |
| 1ª Fase: Processo de Marketing e Vendas | 2 |
| 2ª Fase: Processo de Contacto Directo com o Cliente | 3 |
| 3ª Fase: Processo de Investigação e Desenvolvimento de Novos Serviços | 4 |
| 4ª Fase: Gestão da Relação com os Clientes..... | 5 |
| II. Processo de Concepção do Serviço..... | 5 |
| III. Processo de Fornecimento do Serviço..... | 6 |
| 1ª Fase: Participação e Acompanhamento do Serviço do cliente | 6 |
| 2ª Fase: Planeamento..... | 7 |
| 3ª Fase: Controlo | 7 |
| IV. Processo de Avaliação | 7 |
| 1ª Fase: Processo de Avaliação do Cliente ao Serviço Prestado | 7 |
| 2ª Fase: Processo de Avaliação do Prestador do Serviço pelo Serviço Prestado..... | 8 |
| 3ª Fase: Processo de Avaliação do Fornecedor pelo Serviço Prestado..... | 8 |
| V. Processo de Qualidade e Melhoria Contínua | 8 |
| 1ª Fase: Processo de Qualidade | 9 |

| | |
|---|----|
| 2ª Fase: Processo de Melhoria Contínua..... | 9 |
| 3ª Fase: Processo de Prevenção e Recuperação de Falhas..... | 9 |
| VI. Processos Transversais | 10 |
| ANEXO II – QUESTIONÁRIO | 11 |
| ANEXO III - ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO | 23 |
| III.1. Primeiro Grupo de Questões - Identificação da Entidade | 23 |
| III.2. Segundo Grupo de Questões – Caracterização dos Concorrentes..... | 32 |
| III.3. Terceiro Grupo de Questões – Caracterização dos Clientes | 36 |
| III.4. Quarto Grupo de Questões – Tipologia de Serviços | 42 |

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1: EVOLUÇÃO DOS SECTOR DE ACTIVIDADE ECONÓMICA | 1 |
| FIGURA 2: COMPARAÇÃO DE INDICADORES ENTRE O SECTOR SECUNDÁRIO E O TERCIÁRIO | 2 |
| FIGURA 3: SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS E OS RESTANTES SECTORES, NA UE | 3 |
| FIGURA 4: FACTORES QUE JUSTIFICAM O CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS ÀS EMPRESAS..... | 4 |
| FIGURA 5: TIPOLOGIAS DE SERVIÇOS E DESAFIOS PARA OS GESTORES DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.... | 13 |
| FIGURA 6: MODELO CONCEPTUAL DA INTERACÇÃO CLIENTE - PRESTADOR DE SERVIÇO | 13 |
| FIGURA 7: SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS | 14 |
| FIGURA 8: IMPACTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA NO SISTEMA DE OPERAÇÕES DOS SERVIÇOS..... | 19 |
| FIGURA 9: CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE OPERAÇÃO PARA A ESTRATÉGIA | 23 |
| FIGURA 10: MODELO CADEIA DE VALOR, DE PORTER..... | 25 |
| FIGURA 11: CONTEÚDO DE UMA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES | 27 |
| FIGURA 12: CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA ESTRATÉGIA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS | 29 |
| FIGURA 13: MATRIZ DE IMPORTÂNCIA – DESEMPENHO | 35 |
| FIGURA 14: PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS..... | 38 |
| FIGURA 15: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS – SISTEMA ABERTO | 40 |
| FIGURA 16: MODELO VISÃO ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS | 42 |
| FIGURA 17: MODELO DE GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO PROPOSTO POR COOPER | 59 |
| FIGURA 18: MODELO DE GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO PROPOSTO POR MENTZER..... | 61 |
| FIGURA 19: MODELO CONCEPTUAL DE INTEGRAÇÃO E FLUTUAÇÕES ECONÓMICAS DE SPENS | 64 |
| FIGURA 20: ASPECTOS A PONDERAR NA IMPLEMENTAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO DE FAWCETT & MAGNAN | 66 |
| FIGURA 21: MODELO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS | 79 |
| FIGURA 22: TIPOLOGIA DE DECISÕES A TOMAR NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA | 82 |
| FIGURA 23: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA | 85 |
| FIGURA 24: CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA OPERATIVA..... | 92 |
| FIGURA 25: PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO DO MODELO..... | 94 |
| FIGURA 26: ESTRUTURA DO SECTOR CERÂMICO | 104 |
| FIGURA 27: PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO | 109 |
| FIGURA 28: CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS..... | 5 |

ÍNDICE DAS TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS, SEGUNDO BRANT (1995)..... | 12 |
| TABELA 2: PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA CADEIA DE OPERAÇÕES ENTRE OS SERVIÇOS E OS PRODUTOS .. | 16 |
| TABELA 3: CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA ESTRATÉGIA DAS OPERAÇÕES DE PRODUTOS, SLACK (1993) .. | 28 |
| TABELA 4: CRITÉRIOS DE DIMENSÃO FUNCIONAL DOS SERVIÇOS, GRÖNROOS (1995) | 30 |
| TABELA 5: CRITÉRIOS DE QUALIDADE TÉCNICA DOS SERVIÇOS, GRÖNROOS (1995)..... | 31 |
| TABELA 6: CATEGORIAS DAS ÁREAS DE DECISÕES NOS PRODUTOS, WHEELWRIGHT (1984) | 32 |
| TABELA 7: CATEGORIAS DAS ÁREAS DE DECISÕES NOS SERVIÇOS, GIANESI & CORRÊA (1994) | 33 |
| TABELA 8: ESCALA DE CRITÉRIOS COMPETITIVOS, A SELECIONAR PELO CLIENTE, SLACK (1993)..... | 35 |
| TABELA 9: CONCLUSÕES DAS ACÇÕES CONCERTADAS REALIZADAS EM 1996 E 1998 | 53 |
| TABELA 10: CONCLUSÕES DAS ACÇÕES CONCERTADAS REALIZADAS EM 2000..... | 54 |
| TABELA 11: CONCLUSÕES DAS ACÇÕES CONCERTADAS REALIZADAS EM 2001 | 55 |
| TABELA 12: DEFINIÇÕES DO CONCEITO “GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO” (SCM) | 57 |
| TABELA 13: ENTENDIMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO PELOS PARCEIROS (1ª ETAPA) | 67 |
| TABELA 14: POSICIONAMENTO DO PARCEIRO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO (2ª ETAPA)..... | 69 |
| TABELA 15: CONSTRUÇÃO DE INFRA-ESTRUTURAS PARA CLIENTES (3ª ETAPA) | 70 |
| TABELA 16: CONSTRUÇÃO DE INFRA-ESTRUTURAS PARA FORNECEDORES (4ª ETAPA) | 71 |
| TABELA 17: CRIAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA VISÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO (5ª ETAPA)..... | 72 |
| TABELA 18: CRIAR MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO CULTURAL (6ª ETAPA) | 74 |
| TABELA 19: AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA (7ª ETAPA)..... | 75 |
| TABELA 20: SELECÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS..... | 88 |
| TABELA 21: SELECÇÃO DAS ÁREAS DE DECISÃO | 89 |
| TABELA 22: METODOLOGIA PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO, SEGUNDO HILL (1993) | 90 |
| TABELA 23 - ESTRUTURA SECTORIAL CERÂMICA FACE À INDÚSTRIA TRANSFORMADORA | 105 |
| TABELA 24: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 116 |
| TABELA 25: RESULTADO DA QUESTÃO 1.3..... | 23 |
| TABELA 26: RESULTADO DA QUESTÃO 1.6 - ÁREAS DE DECISÃO | 28 |
| TABELA 27: RESULTADO DA QUESTÃO 2.1. – CARACTERÍSTICAS DO MERCADO | 33 |
| TABELA 28: RESULTADO DA QUESTÃO 2.2. – ÁREA DE INFLUÊNCIA | 33 |
| TABELA 29: RESULTADO DA QUESTÃO 2.4. – QUE SERVIÇOS PRESTAM OS CONCORRENTES? | 34 |
| TABELA 30: RESULTADO DA QUESTÃO 2.5. – COMPARAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO | 34 |
| TABELA 31: RESULTADO DA QUESTÃO 2.3. – LOCALIZAÇÃO COMO FACTOR LIMITADOR..... | 35 |
| TABELA 32: RESULTADO DA QUESTÃO 2.6. – ANTEVISÃO DE AMEAÇAS AO NEGÓCIO | 35 |
| TABELA 33: RESULTADO DA QUESTÃO 2.7. – PODER DE NEGOCIAÇÃO..... | 36 |
| TABELA 34: RESULTADO DA QUESTÃO 3.1. – TIPOLOGIA DE CLIENTES | 37 |
| TABELA 35: RESULTADO DA QUESTÃO 3.2. – DIMENSÃO DOS CLIENTES | 38 |

| | |
|--|----|
| TABELA 36: RESULTADO DA QUESTÃO 3.3. – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES | 39 |
| TABELA 37: RESULTADO DA QUESTÃO 3.4. – MOTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PRESTADOS POR ENTIDADES EXTERNAS..... | 40 |
| TABELA 38: RESULTADO DA QUESTÃO 3.5. – CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES NUM FUTURO PRÓXIMO... | 41 |
| TABELA 39: RESULTADO DA QUESTÃO 4.1. – TIPO DE SERVIÇOS PRESTADOS..... | 43 |
| TABELA 40: RESULTADO DA QUESTÃO 4.2. – ELEMENTOS DO SERVIÇO MAIS IMPORTANTES | 44 |
| TABELA 41: RESULTADO DA QUESTÃO 4.3. – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO – | 45 |
| TABELA 42: RESULTADO DA QUESTÃO 4.4. – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO – | 46 |
| TABELA 43: RESULTADO DA QUESTÃO 4.5. – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO – | 47 |
| TABELA 44: RESULTADO DA QUESTÃO 4.6. – FORMA DE PRESTAR O SERVIÇO | 48 |
| TABELA 45: RESULTADO DA QUESTÃO 4.7. – IMPORTÂNCIA DAS DIFERENÇAS NA FORMA DE PRESTAR | 49 |
| TABELA 46: RESULTADO DA QUESTÃO 4.8. – CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO INTEGRAL DO SERVIÇO..... | 49 |
| TABELA 47: RESULTADO DA QUESTÃO 4.9. – PARTICIPAÇÃO NUM PROJECTO, SEGUNDO O MODELO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO | 50 |
| TABELA 48: RESULTADO DA QUESTÃO 4.10. – INTEGRAÇÃO NO PROJECTO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO | 51 |

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DO SECTOR CERÂMICO E COMPARAÇÃO COM A INDÚSTRIA TRANSFORMADORA | 104 |
| GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO DO SECTOR CERÂMICO E COMPARAÇÃO COM A INDÚSTRIA TRANSFORMADORA | 106 |
| GRÁFICO 3: RESULTADO DA QUESTÃO 1.3 – TIPO DE ESTRATÉGIA ADOPTADA | 24 |
| GRÁFICO 4: RESULTADO DA QUESTÃO 1.4 – RAZÕES PARA DEFINIR UMA ESTRATÉGIA | 24 |
| GRÁFICO 5: RESULTADO DA QUESTÃO 1.5 - CRITÉRIOS DE QUALIDADE TÉCNICA | 26 |
| GRÁFICO 6: RESULTADO DA QUESTÃO 1.5 - CRITÉRIOS FUNCIONAIS..... | 27 |

I. INTRODUÇÃO

The world is becoming a service system. (Spohrer, 2005)

If there is a better way, find it. (Thomas Edison)

1.1. Enquadramento

A dinâmica empresarial do sector terciário, nomeadamente dos serviços de apoio às empresas, tem contribuído de forma evidente como impulsionador da economia.

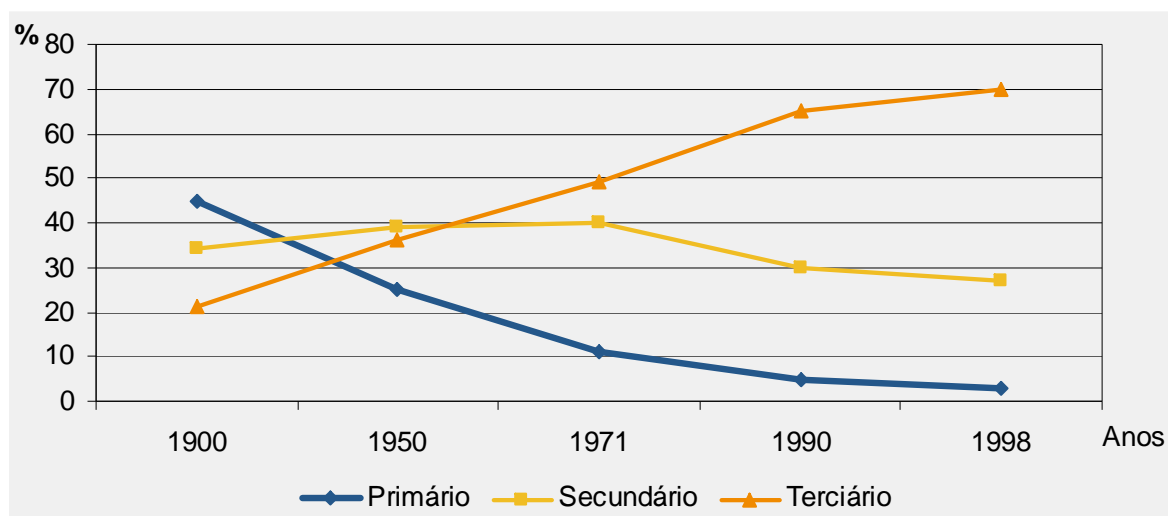


Figura 1: Evolução dos Sector de Actividade Económica

Fonte: Feinstein (1999)

A Figura 1 mostra a evolução dos sectores de actividade económica durante o século XX. No início do século, a população concentrava-se em 45% no sector primário, 34% no sector secundário e 21% no sector terciário.

Com o rápido declínio do sector primário, novos empregos foram criados na indústria e nos serviços. Em 1971, o sector primário já só empregava 13% dos activos, tendo estes sido absorvidos em 49% pelo sector terciário e 38% pelo sector secundário. Em 1998, a taxa de

emprego do sector terciário era o dobro do sector secundário, e o contributo do sector primário não tinha expressão.

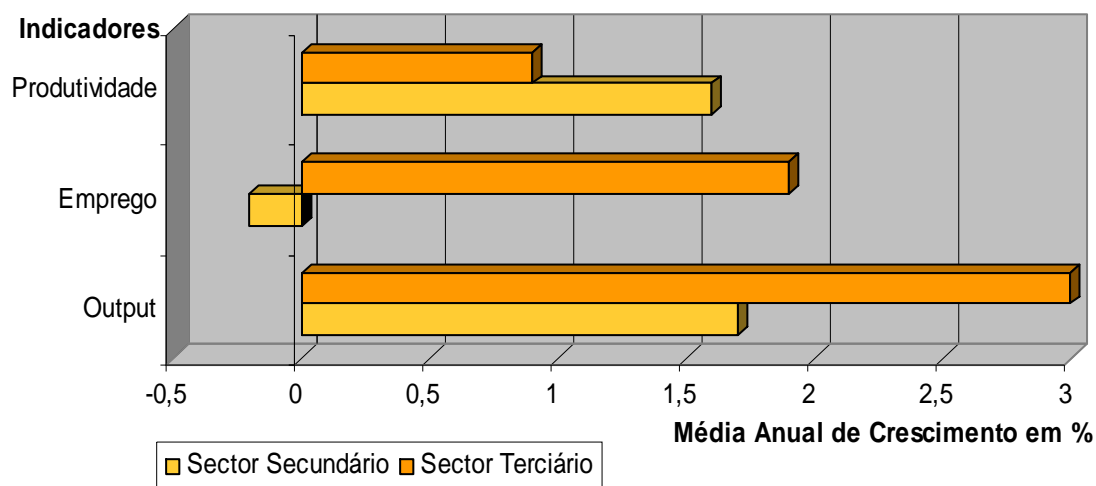


Figura 2: Comparação de Indicadores entre o sector secundário e o terciário

Fonte: European Competitiveness Report, 2002

A Figura 2 compara os serviços com a indústria, quanto à produtividade, emprego e valor acrescentado, na União Europeia dos 15, entre 1995 e 1999.

Dos três indicadores analisados, o crescimento da produtividade dos serviços, é aquele que apresenta um valor inferior à indústria. Esta situação fica a dever-se principalmente às características de intangibilidade dos serviços, aspecto a abordar com maior detalhe no próximo capítulo. A tendência de crescimento do emprego é favorável aos serviços, evidenciando o dinamismo do sector, pela absorção dos activos dos outros sectores de actividade. A diferença entre os dois sectores em termo de valor acrescentado é significativa. O valor dos serviços corresponde praticamente ao dobro do sector indústria.

A interacção dos serviços de apoio às empresas com os restantes sectores da economia, de acordo com a Figura 3, representa 29% de utilização pela indústria transformadora, consumindo-os em cada uma das fases da cadeia de produção e 11% pelo sector público, por uma questão de eficácia do seu processo produtivo. Outro aspecto interessante desta figura é a dinâmica que se gera no próprio sector dos serviços, sendo o consumo estimado em 46%. Esta percentagem deve-se à necessidade do sector dos serviços dar resposta às solicitações dos outros sectores de

actividade, e à subcontratação de serviços mais especializados a outras empresas também elas prestadoras de serviços.

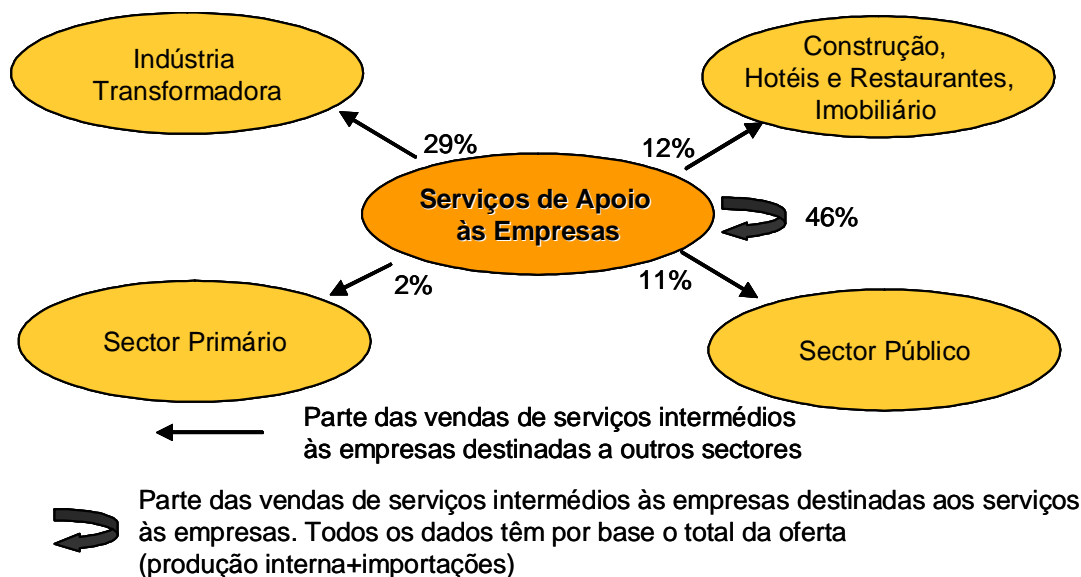


Figura 3: Serviços de Apoio às Empresas e os restantes sectores, na UE

Fonte: Comissão Europeia, [COM (2002) 714]

A este propósito, Rubalcaba-Bermejo (1999) refere que os serviços são capazes de estimular o crescimento da competitividade através de vantagens competitivas como (i) inovação tecnológica (isto é, serviços de engenharia, informáticos, de controlo e testes, I&D); (ii) gestão e organização (consultoria em gestão, estratégia, auditorias); e ainda (iii) marketing (estudos de mercado, aconselhamento, relações públicas, publicidade).

Os factores que influenciaram a expansão do sector dos serviços estão intimamente relacionados com o sistema económico. A segunda metade do século XX, sofreu sucessivas alterações em termos de contexto económico, que tiveram impactos nos sistemas produtivos e impulsionaram as ligações entre o sector dos serviços e a indústria.

O valor atribuído à "informação" tem sido determinante para a mudança de paradigma da "velha economia" para a "economia dos serviços". Até aos anos 70, a competitividade empresarial, assentava em factores de produção de natureza tangível. A ênfase da competitividade centrava-se nos custos de produção, ou seja na capacidade da empresa produzir massivamente bens, privilegiando-se a standardização e a produção em escala.

Mas recentemente, a OCDE (1997) atribui como factores de expansão dos serviços:

- a crescente complexificação e a globalização dos sistemas económicos;
- as constantes alterações de produção e de mercados, obrigando as empresas a uma maior flexibilidade e a uma atitude mais agressiva no controlo dos custos;
- a substituição de vantagens competitivas baseadas em ganhos constantes de produtividade associados a economias de escala, por vantagens associadas ao conhecimento, à informação e à qualidade;
- a emergência de novas formas de consumo, substituindo o consumo de massas, de bens standardizados, por consumo à medida, de bens diferenciados e adaptados às necessidades de cada segmento do mercado.

A Figura 4 resume os factores que continuam a justificar o crescimento dos serviços de apoio às empresas.

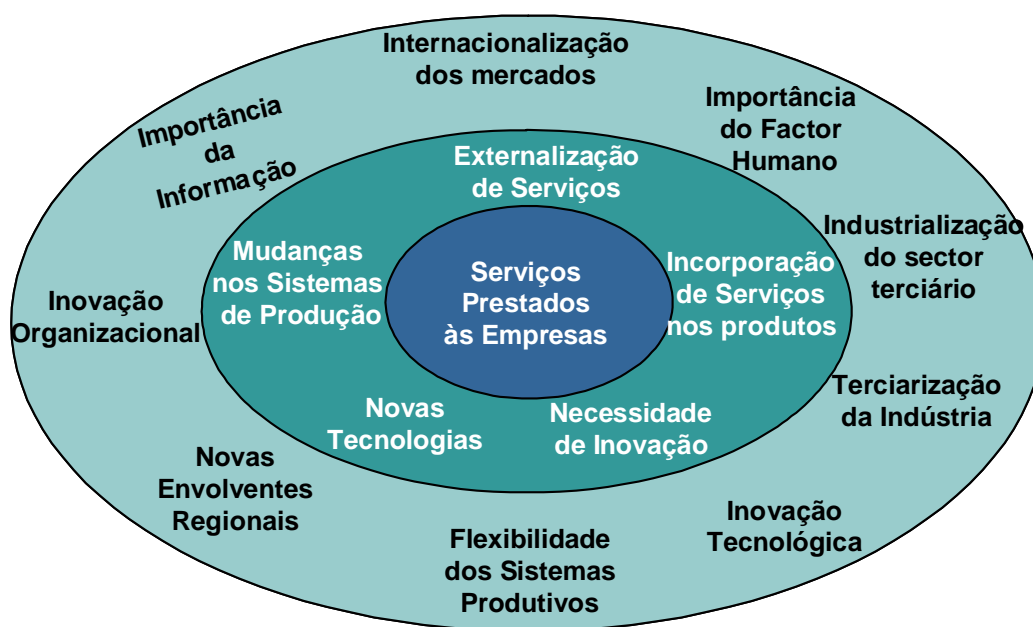


Figura 4: Factores que Justificam o Crescimento dos Serviços às Empresas

Fonte: OCDE (1997)

A procura de serviços por parte das empresas, segundo Freeman (1979), fica a dever-se às características do produto e da tecnologia utilizada, que possibilitam processos produtivos mais flexíveis, oferecendo condições para a diferenciação da produção e a disponibilização de produtos e serviços mais personalizados, bem como novas formas de organização, pela integração dos

vários intervenientes no processo produtivo, nomeadamente fornecedores, clientes e entidades externas.

A dimensão da empresa, segundo diversos autores, encontra-se associada à procura de serviços produzidos por entidades externas, devido à diferenciação hierárquica, à especialização dos processos, ao grau de departamentalização e à complexidade das estruturas organizacionais. Para Marshall (1982), a procura de serviços fica a dever-se à diversidade das actividades desenvolvidas pela empresa, à extensão espacial e à diferenciação dos mercados em que a empresa opera.

Contudo, Ochel & Wegner (1987) consideram a oferta de serviços condicionante da opção estratégica da empresa de “produzir” ou “comprar” os serviços. Assim, factores como existência de oferta de serviços, fácil acesso ao serviço, adequação do serviço às necessidades da empresa, a relação qualidade/preço do serviço correspondem a factores de “produção” dos serviços. A opção “comprar” os serviços pela empresa depende principalmente de condicionantes externas, nomeadamente questões legais, para as quais a empresa pode não dispor de competências internas para as executar.

Para Williamson (1985) a opção “produzir” ou “comprar” serviços fica a dever-se a factores intangíveis, nomeadamente, à relação da prestação do serviço, ao grau de confidencialidade estabelecido pelo prestador do serviço, à credibilidade de conhecimentos específicos que teriam de ser transmitidos para a realização do serviço e às vantagens competitivas para a empresa.

1.2. Objectivos

A importância do cliente no processo de prestação do serviço, a necessidade de responder às suas necessidades e expectativas, e as características diferenciadoras dos serviços face aos produtos, reforçam a ideia da necessidade de repensar a forma como o prestador do serviço se organiza para responder a estes desafios, bem como a tipologia dos serviços disponibilizados.

Neste sentido, a elaboração desta dissertação pretende dar resposta à seguinte pergunta:

Que características deverá ter uma estratégia de inovação para os serviços de apoio às empresas, tendo como ponto de aplicação as empresas do subsector da abobadilha cerâmica?

As questões levantadas nesta dissertação, suscitadas pela análise teórica pelos modelos e pela evidência empírica, podem ser formuladas da seguinte forma:

- Como considerar os condicionalismos inerentes às características diferenciadoras dos serviços, na definição da estratégia?
- Quais as principais conclusões das medidas de apoio, implementadas pela Comissão Europeia, sobre a intervenção dos prestadores de serviços?
- Como é que a gestão da cadeia de abastecimento aplicada aos serviços, pode contribuir como factor de competitividade? Na vertente interna considerando o aumento da eficiência organizacional, o desenvolvimento de competências únicas e a criação de vantagens competitivas e na vertente externa, considerando a capacidade de gerar valor ao cliente e de aumentar os seus níveis de satisfação?
- Que contributo pode a gestão da cadeia de abastecimento dar para ajudar a organizar a forma de intervenção dos prestadores de serviços?

1.3. Metodologia

O modelo proposto para a elaboração desta dissertação visa a aquisição do conhecimento através da pesquisa bibliográfica sobre os temas científicos mais pertinentes, do estudo e análise de casos reais e da sua aplicação ao subsector da abobadilha cerâmica.

Com o objectivo de conhecer os assuntos teóricos, nomeadamente as características dos serviços, a gestão da cadeia de operações dos serviços, as metodologias de intervenção e serviços de apoio às empresas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

A recolha de informação para a análise do subsector de actividade foi efectuada nas bibliotecas particulares da APICER – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, do CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, através da consulta de revistas especializadas e de artigos elaborados por estes organismos destinados a informar os seus associados. Os dados do subsector, a nível nacional e comunitário foram obtidos através dos Relatórios Anuais e da Central de Balanços, elaborados e disponibilizados, pelo Banco de Portugal, através dos dados estatísticos do INE e do Boletim Mensal do Comércio Internacional do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação.

A recolha de informação referente à análise da forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade, será obtida junto dos prestadores de serviços, que se relacionam directamente com o subsector da abobadilha cerâmica, através da realização de um inquérito por questionário aplicado sob a forma de entrevista. A estrutura do questionário terá por base, a estrutura do Modelo de Estratégia de Inovação.

1.4. Estrutura

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O **capítulo I** corresponde à **Introdução**, onde se evidencia a pertinência e justifica o tema demonstrando-se a importância dos serviços, enquanto agentes indutores de mudança na competitividade industrial e no crescimento económico.

O **capítulo II** refere-se ao **Panorama dos Serviços**, apresentando-se a evolução do conceito de serviço e das suas especificidades, nomeadamente o sistema de gestão de operações e os condicionalismos que afectam os serviços, no sentido de identificar as características a considerar na estratégia de inovação a propor. A segunda temática a analisar irá proceder à identificação e descrição dos modelos teóricos referentes à formulação de estratégias de operações, tendo em vista a identificação da forma de operacionalizar a estratégia e os mecanismos de monitorização.

A análise destes elementos será determinante para a estrutura e conteúdo da estratégia de inovação a propor, no sentido de se obter uma resposta à pergunta formulada inicialmente nesta dissertação.

O **capítulo III** apresenta os **Serviços de Apoio às Empresas e Gestão da Cadeia de Abastecimento**. Neste capítulo, pretende-se conhecer as “medidas de apoio” implementadas pela Comissão Europeia com vista a conhecer a forma como os prestadores de serviço intervêm no mercado e as consequências da sua intervenção. A segunda parte do capítulo pretende analisar o modelo de gestão da cadeia de abastecimento com vista a identificar uma metodologia de actuação que possa contribuir para alterar a forma de intervenção dos prestadores de serviços de apoio às empresas. Na terceira e última fase deste capítulo pretende apresentar-se a proposta do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, a aplicar aos prestadores de serviços directamente relacionados com o subsector da abobadilha cerâmica.

A análise do modelo de gestão da cadeia de abastecimento pretende dar resposta à terceira questão, e perceber de que forma as operações promovem a competitividade e a sustentabilidade de uma empresa. A opção pelo modelo da gestão da cadeia de operações prende-se com a integração de todos os processos chave de negócio, com a convergência das capacidades operacionais e estratégicas ao nível da cadeia, como um todo, e ao nível interno de cada parceiro, com as relações estabelecidas entre os parceiros que suportam a estrutura da cadeia de abastecimento. A focalização no cliente correspondeu a outro aspecto valorizado neste modelo, na medida em que o cliente é a fonte de criação de valor e a proximidade ao cliente é determinante para prestar o serviço e satisfazer as suas necessidades, explícitas e implícitas.

No **capítulo IV** procede-se à análise da **Intervenção dos Prestadores de Serviços Directamente Relacionados com a Abobadilha Cerâmica**, como **Estudo de Caso**. Numa primeira fase, pretende-se à aplicação dos conhecimentos adquiridos nos capítulos teóricos à realidade do subsector da abobadilha cerâmica. Nesse sentido, o primeiro objectivo consiste na caracterização do subsector da abobadilha cerâmica, de forma breve, com vista a identificar os motivos da sua selecção como estudo de caso, na presente dissertação.

O segundo objectivo visa analisar a forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade. Esta informação será obtida, através da realização de um inquérito por questionário, junto dos prestadores de serviços, que se relacionam directamente com o subsector da abobadilha cerâmica, através da realização de um inquérito por questionário.

O terceiro e último objectivo visa avaliar a viabilidade de integração dos prestadores de serviço inquiridos, num projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

No **capítulo V** apresentam-se as principais **Conclusões** desta dissertação. Efectua-se ainda uma análise crítica sobre o contributo deste trabalho para o sector dos serviços, seguindo-se propostas de contributos para futuras investigações.

Em anexo foram incluídos, a explicação detalhada do processo de operacionalização do Modelo de Estratégia de Inovação e os instrumentos utilizados no caso de estudo, nomeadamente a apresentação do questionário e a análise dos dados do questionário.

II. PANORAMA DOS SERVIÇOS

2.1. Introdução

O elevado potencial competitivo dos serviços tem estimulado a pesquisa, por parte dos investigadores, na identificação das suas características. Devido às suas particularidades, a adopção de técnicas tradicionalmente aplicadas aos produtos, não têm correspondido a uma solução viável.

A presente dissertação pretende identificar as características de uma estratégia de inovação nos serviços de apoio às empresas, a aplicá-la no subsector da abobadilha cerâmica, de modo a obter respostas sobre o conhecimento da realidade dos prestadores de serviço directamente ligados a este subsector.

Os “serviços de apoio às empresas” correspondem à tipologia de serviços a analisar nesta dissertação e, segundo a Comissão Europeia (2001), destinam-se a assistir as empresas no desenvolvimento bem sucedido da sua actividade empresarial e a responder eficazmente aos desafios do seu enquadramento empresarial, social e físico. [SEC (2001) 1937]

Este capítulo irá começar com uma breve revisão bibliográfica sobre a evolução do conceito de serviços e as suas especificidades, nomeadamente sobre os conceitos de serviço, os sistemas de gestão de operações de produtos e de serviços e sobre os condicionalismos que afectam os serviços. A análise destas questões irá evidenciar as particularidades dos serviços face aos produtos, que deverão ser ponderadas na caracterização da estratégia de inovação a propor.

Nesta sequência, identificar-se-ão e descrever-se-ão alguns modelos teóricos referentes à formulação de estratégias de operações, vocacionados para os produtos e para os serviços, de forma a identificar os mecanismos de análise e monitorização, e a forma de operacionalização da estratégia. A análise crítica, efectuada a cada modelo de formulação de estratégias de operações, irá contribuir para a caracterização dos critérios competitivos valorizados pelo mercado e para as áreas de competências a promover na empresa, conseguindo-se articular a oferta de serviços solicitados pelo mercado, a garantia de processos mais eficientes que a concorrência, e a manutenção da sustentabilidade da empresa.

No final deste capítulo é apresentada uma síntese conclusiva com os aspectos relevantes a considerar na estratégia de inovação e a forma de os organizar.

2.2. Serviços

2.2.1. Evolução do Conceito e Especificidades

As empresas têm-se confrontado desde sempre com a necessidade de ajustamentos à produção, como resposta às mudanças que ocorrem nos ambientes competitivos em que se inserem. O avanço tecnológico em termos de novas tecnologias de informação e comunicação, aliado à evolução dos processos de produção do sector industrial alteraram irreversivelmente a forma de estar no mercado e de se fazer negócio. Novas formas de consumo emergiram, pelo processo da globalização e pelo papel que os serviços têm vindo a desempenhar na economia em geral, e no sector industrial, em particular.

Os serviços podem ser entendidos como “diferencial competitivo”. A maior parte das empresas industriais está a colocar à disposição do cliente serviços de distribuição, de assistência técnica e de pós-venda, para aumentar o valor oferecido ao cliente e desta forma diferenciar-se dos seus concorrentes. Os serviços ganharam também importância, no suporte de actividades internas das empresas, com a introdução do conceito “cliente interno”. Assim veja-se o desenvolvimento de serviços fornecidos por departamentos, que irão ser utilizados por outros departamentos, podendo apresentar consequências directas no negócio da empresa.

Este potencial tem permitido ao conceito de serviço, ganhar consistência. Kotler (1998) evidencia a natureza intangível do serviço, definindo-o como qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível, podendo estar ou não, a sua produção vinculada à entrega de um produto físico.

Esta definição deixa subjacente a existência de uma inter-relação entre o cliente e o prestador do serviço. Esta ideia foi explicitada por Gadrey (1992) e na definição de serviço apresentada valoriza a relação interactiva que se estabelece entre o “prestador do serviço” e o “cliente”, durante o processo da “produção do serviço” e as modificações que ocorrem no “cliente” pelo “resultado” desta actividade.

Na óptica da gestão das organizações, Grönroos (1995) apresenta uma definição mais ampla, considerando o “pacote de benefícios implícitos e explícitos” que acompanham a prestação do serviço. Segundo o autor, a produção do serviço corresponde a uma actividade ou uma série de actividades de natureza mais ou menos intangível que acontece durante a interacção entre o

cliente e o prestador de serviço, considerando ou não os recursos físicos associados e os sistemas de produção de serviço, mas tendo por finalidade, a apresentação de uma solução ao problema colocado inicialmente pelo cliente.

A satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes corresponde à meta a atingir quando se presta um serviço. Ramaswamy (1996) defende que o cliente não faz distinção entre aspectos relacionados com a empresa e os serviços, mas sim com o “pacote de serviços que determina a sua satisfação”.

O “pacote de serviços” segundo Fitzsommons & Fitzsommons (2004) é composto por:

- **instalações de apoio** (recursos físicos que devem ser disponibilizados antes da prestação do serviço);
- **bens facilitadores** (produtos colocados à disposição do cliente, uma máquina de café, uma sala de espera com revistas, etc.);
- **informações** (catálogo com os serviços prestados pela empresa);
- **serviços explícitos** (benefícios percebidos rapidamente pelo cliente e que correspondem às características do serviço que pretende contratar);
- **serviços implícitos** (benefícios que o cliente sente como segurança, confiança, credibilidade, etc.).

As características subjacentes aos conceitos de serviços apresentados evidenciam a importância da relação que se estabelece entre o cliente e o fornecedor de serviço e a satisfação das expectativas e necessidades do cliente. Brandt (1995) sistematizou as características dos serviços de acordo com o conteúdo da Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização dos Serviços, segundo Brant (1995)

| SERVIÇO | |
|---|---|
| Característica | Descrição |
| Intangibilidade | O serviço é uma actividade não corporizada, apesar de poder ser apoiado por suportes materiais. Este aspecto aumenta o carácter de subjectividade na avaliação do serviço pelo cliente. |
| Co-produção | O cliente participa de forma activa no processo de produção do serviço, na medida em que, desencadeia o processo e participa na sua definição e produção, até à sua entrega. |
| Relacionamento | A produção do serviço envolve a participação do cliente, modificando o seu estado inicial e gerando uma relação de confiança com o prestador do serviço. Este relacionamento é considerado como factor determinante da satisfação do cliente. |
| Produção e Consumo em simultâneo | O processo de produção do serviço não pode ser armazenado. Tendo que ser consumido durante a sua produção. |

Face a este carácter de subjectividade, a gestão dos serviços representa desafios importantes para os gestores de operações de serviços. Schmenner (1986) entendeu que existiam duas dimensões dependentes e que definiam tipologias de serviços. Como mostra a Figura 5, as dimensões referem-se ao grau de intensidade:

- do trabalho: definido como a razão entre os custos de mão-de-obra e o valor do capital investido;
- da personalização: definido como o grau de interacção entre o cliente e o prestador de serviço.

De acordo com os critérios definidos, os gestores do serviço têm desafios diferentes para resolver. Os serviços que requerem elevados investimentos em capital têm que se manter competitivos à custa de actualizações constantes de equipamento. Em oposição, os serviços com elevada interacção de personalização com o cliente devem concentrar-se nas relações pessoais.

Nesta dissertação abordar-se-ão os serviços de apoio às empresas. Correspondendo à prestação de um serviço a um destinatário específico - um empresário – e apresentando um elevado nível de interacção com o cliente, podendo variar a intensidade de trabalho.

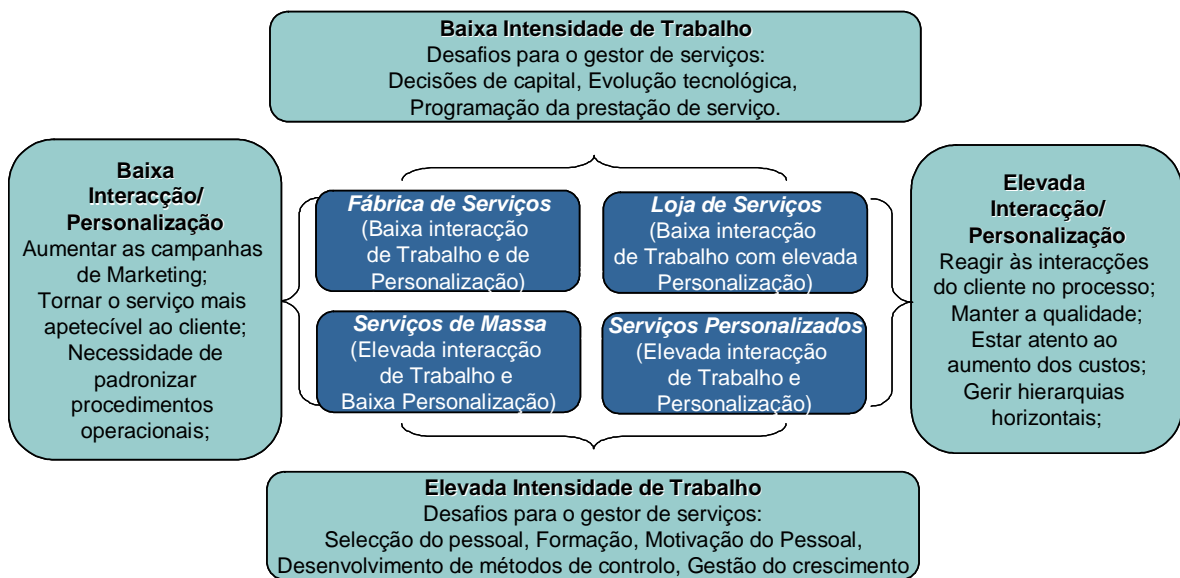


Figura 5: Tipologias de Serviços e Desafios para os Gestores de Operações de Serviços

Fonte: Schmenner (1986)

A representação gráfica da interação entre o cliente e o fornecedor de serviço foi inicialmente proposta por Heskett & Sasser (1994). O modelo conceptual proposto na Figura 6 acentua a existência de actividades que se desenvolvem em contacto directo com o cliente (*Front Office*) e outras sem a participação do cliente (*Back Office*).

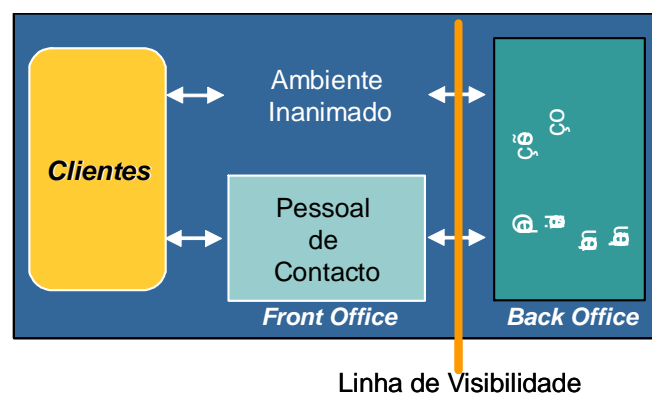


Figura 6: Modelo Conceptual da Interação Cliente - Prestador de Serviço

Fonte: Adaptado de Heskett & Sasser (1994)

A zona que separa as actividades realizadas no *Front Office* e no *Back Office* foi denominada de “Linha de Visibilidade”, por Shostack em 1984. As actividades da linha da frente assumem uma excepcional importância porque contribuem para a percepção de qualidade do serviço pelo cliente.

E as actividades de *Back Office* assumem igualmente importância, pelo apoio directo no processo da prestação do serviço.

2.2.2. Sistema de Operações de Serviços

Uma representação gráfica do sistema de operações de serviços foi proposta por Slack, em 1997, como se apresenta na Figura 7, destacando a participação do cliente ao longo de todo o processo de produção do serviço e assumindo a existência de duas dimensões na produção do serviço, o “processo propriamente dito” e o “resultado”.

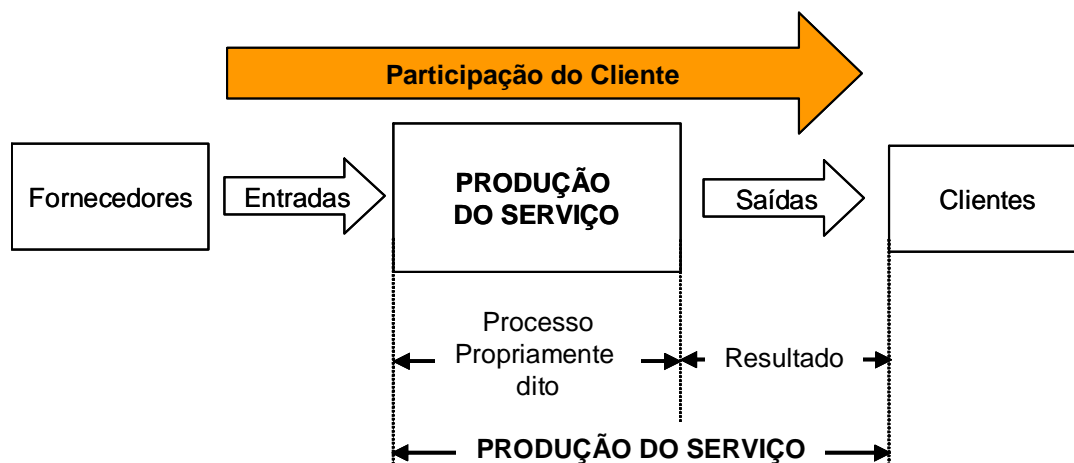


Figura 7: Sistema de Operações de Serviços

Fonte: Slack (1997)

No sistema de gestão de operação do serviço, o cliente é visto como uma “entrada”, que é “transformada” pelo processo de serviços, numa “saída” com algum grau de satisfação (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). A noção de “entradas”, definida para os produtos, correspondente às “matérias-primas” a serem transformadas e nos serviços, as “entradas” correspondem a “bens intangíveis”, como sejam a informação, as competências técnicas e os conhecimentos, que se encontram na posse do prestador de serviço.

O “processo de transformação”, definido para os produtos necessita de recursos (máquinas, pessoas, ...) e das especificações técnicas que se encontram na posse do prestador. Nos serviços, “o processo de transformação” é mais complexo, porque envolve:

- **o cliente:** este quando contacta o prestador de serviço tem consciência de um conjunto de necessidades que gostaria de ver resolvidas. Contudo tem subjacente, um conjunto de expectativas de que não tem consciência ou capacidades para as formalizar verbalmente, e que deverão ser diagnosticadas pelo prestador do serviço. A qualidade do serviço depende directamente da superação dessas expectativas;
- **os recursos** que compõem o “**pacote de serviços**”, ou seja, as **instalações de apoio** (recursos físicos), os **bens facilitadores** (produtos colocados à disposição do cliente), as **informações**, e os **serviços implícitos** (ambiente acolhedor, que transmitem segurança, confiança, credibilidade), relativamente às quais há a necessidade de desenvolver um conjunto de operações em *Back Office*, com vista a produzir um documento de suporte físico, como elemento adicional à produção do serviço.

A especificação técnica do serviço encontra-se do lado do cliente e vai sendo alterada com o decorrer do processo de produção, sempre em estreita relação com o prestador de serviço.

Como mostra a Figura 7 a “produção do serviço” integra duas dimensões: a “dimensão processo propriamente dito” e a “dimensão resultado”. A “dimensão processo propriamente dito” encontra-se dependente da expectativa e das necessidades do cliente, pelo que as operações não podem ser pré-definidas. Assim, o fornecedor de serviço, detentor das competências e saberes necessários à produção do serviço, deverá interagir com o cliente de forma a assegurar a correcta compreensão dos objectivos a atingir. O processo de interações permite ao cliente a avaliação da qualidade do serviço, considerando o processo propriamente dito, e a forma como este está a ser prestado. Na “produção do produto”, o cliente valoriza o resultado final, ou seja o “bem tangível”.

A “dimensão resultado” corresponde à noção de “saída” e refere-se à prestação do serviço efectivamente dita após o tratamento da informação e da integração de competências. Ou seja, o “resultado” representa o que o cliente efectivamente recebe.

A “participação do cliente” durante o desenvolvimento do processo constitui uma das principais diferenças na gestão de operação de um serviço e de um produto. Contudo, a gestão do processo também apresenta especificidade, como se sintetiza na Tabela 2.

Tabela 2: Principais Diferenças da Cadeia de Operações entre os Serviços e os Produtos

| | SERVIÇO | PRODUTO |
|----------------------------------|--|--|
| Entradas: | Matérias-primas intangíveis: informação, competências técnica e conhecimentos. | Matérias-primas tangíveis. |
| Processo de Transformação | Nos serviços, é composto por duas fases: o processo propriamente dito e o resultado final. | Conjunto de operações previamente definido. |
| Recursos utilizados: | Físicos e humanos, mas também a integração de conhecimentos pelo cliente. | Físicos e humanos. |
| Saídas: | Bem intangível que é produzido e consumido em simultâneo, podendo ou não, ser acompanhado de suporte físico. | Produto físico acabado. |
| Especificações Técnicas: | Definidas pelo cliente, de acordo com as suas necessidades. | Definidos pelo produtor, de acordo com as suas capacidades técnicas. |
| Avaliação da Qualidade: | Processo contínuo que se inicia com a observação do pacote de serviços oferecido pelo prestador de serviços e continua com a produção do serviço. A avaliação é positiva quando o serviço supera as expectativas do cliente. | Cumpra ou não as especificações técnicas previamente definidas. |

2.2.3. Condicionalismos à Inovação nos Serviços

A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente, na opinião de Drucker (1996). Neste sentido, a inovação pode ser entendida como a introdução de novos produtos ou desenvolvimento dos produtos já existentes, a aplicação de uma nova tecnologia, ou como mudanças organizacionais.

Os condicionalismos à inovação nos serviços são fortemente influenciados pelas características de intangibilidade inerentes ao processo de produção, à sua produção e consumo em simultâneo. Nesta perspectiva, as empresas de serviços encontram-se sujeitas a barreiras, que influenciam negativamente as suas taxas de produtividade.

A produção do serviço conta com a participação do cliente ficando dependente das suas expectativas e necessidades, quanto ao serviço a prestar. O prestador do serviço, principalmente os serviços de interacção e personalização elevada, desenvolve e presta um serviço único. Dificilmente, o poderá sistematizar e padronizar criando um novo serviço e disponibilizando-o a

outros clientes. Este facto cria condicionalismos ao nível da produtividade da empresa. O conceito de “produtividade”, inerente à afirmação, compreende o custo por valor homem.

Outros factores como, o reduzido valor contabilizado em despesas em investigação e desenvolvimento (I&D), a adopção de técnicas de informação e comunicação (TIC), as mudanças organizacionais, a contabilização da valorização do capital humano são também apontados como condicionalismos à inovação nos serviços (Pilat, 2001).

A componente de investimento em I&D, nas empresas de serviços é muito rara. A inovação mais frequente corresponde à adopção de novas tecnologias, nomeadamente TIC, na melhoria do processo produtivo. Contudo, segundo informação da Comissão Europeia (2002), os níveis de investimento em TIC continua a ser considerado muito baixo, contribuindo de forma directa para o abrandamento do crescimento da produtividade na União Europeia.

A maior parte das empresas de serviço depende dos seus factores intangíveis, nomeadamente, dos seus recursos humanos e das competências que lhe são inerentes. De uma forma geral, as empresas não fazem reflectir este investimento na contabilidade, continuando a adoptar os indicadores usados tradicionalmente, orientados para a eficiência do processo, como sejam a rentabilidade, a produtividade e a quota de mercado. A ausência de uma cultura de valorização económica dos intangíveis penaliza a empresa no acesso ao crédito, na medida em que não existem evidências contabilísticas que demonstrem o esforço da empresa. Além disso, o serviço nem sempre é acompanhado de um produto que comprove a sua realização e a sua qualidade (Comissão Europeia, *Innovation Scoreboard*, 2001).

A Comissão Europeia, através das propostas apresentadas na reunião de Conselho Europeu de Estocolmo, em Março 2001, tem vindo a analisar as reformas estruturais que contribuem para a criação de um mercado interno de serviços. Muitos sectores de serviços foram tradicionalmente regulados, mas a tendência geral das últimas duas décadas, foi para a liberalização. A liberalização dos mercados, pelo aumento da competitividade e pela responsabilização da mudança, tende a aumentar a velocidade da difusão da inovação e a relançar a produtividade, evidenciando a importância dos serviços, enquanto actividade e enquanto sector de actividade económica, quer pelas relações que estabelece com os restantes sectores de actividade, quer pelo dinamismo do sector na capacidade da gestão das mudanças.

2.3. Estratégia Corporativa

Uma competitividade sustentada em mercados, em constante mudança, representa uma dificuldade, pelo que as empresas de uma forma deliberada têm adoptado a definição de estratégias corporativas por cinco ordens de razão, segundo (Heizer & Render, 2004):

- para ajudar a **definir prioridades** na alocação de recursos;
- para **responder** às alterações na envolvente do negócio;
- para **reagir e contrariar** movimentos competitivos dos concorrentes;
- para **inverter** resultados operacionais e tendências inaceitáveis e arriscados;
- para **comunicar** aos *stakeholder* (grupos de interessados, internos e externos à empresa) a direcção que a empresa irá adoptar.

A estratégia é vista como um meio para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas e a sustentabilidade da empresa. A Figura 8 demonstra o impacto da estratégia, nos vários níveis da organização. A explicação da figura iniciar-se-á neste sub capítulo (2.3. Estratégia Corporativa). A análise dos critérios de competitividade da estratégia e as áreas de decisão, específicas para produtos e serviços, será efectuada no sub capítulo (2.4. Estratégia das Operações).

A **definição da estratégia** depende directamente da missão da empresa, em termos de definição do enfoque dos produtos ou serviços, dos mercados, dos clientes, e em termos de procedimentos de negócio, nomeadamente das regras de cooperação com os *stakeholder*, da ética de negócio que as unidades de negócio deverão seguir.

A **missão** é a base para o desenvolvimento das actividades pelas unidades de negócio relativamente à gama de produtos ou serviços, para os recursos externos e internos a envolver e para a estratégia corporativa.



Figura 8: Impacto da Estratégia Corporativa no Sistema de Operações dos Serviços

Fonte: Adaptado Silva & Santos (2004)

2.3.1. Conceito Estratégia Corporativa

A **estratégia** pode ser concebida de cinco formas diferentes (Mintzberg, 1998). A primeira considera a estratégia como um **plano**, que é definido para alterar a situação actual da empresa para outra posição mais competitiva. Uma segunda abordagem refere a estratégia como um **padrão de decisões**, valorizando o comportamento da tomada de decisão da empresa e as experiências passadas, como referenciais para a tomada de decisões futuras. A terceira abordagem considera a estratégia como uma **posição**, valorizando-se a localização de produtos ou serviços em determinados mercados. A quarta abordagem entende a estratégia como uma **perspectiva**, ou seja, a forma como a empresa se organiza para concretizar a sua missão e a continuidade do seu negócio. A quinta e última forma de entender a estratégia, é considerá-la como uma **manobra** de diversão para ocultar as verdadeiras intenções da empresa, junto dos seus concorrentes.

2.3.2. Objectivo da Estratégia e Noção de Vantagens Competitivas

O objectivo da **estratégia corporativa** é a adaptação da empresa à sua envolvente externa, intervindo em duas vertentes:

- orientação ao mercado, através da criação de valor para os clientes e, simultaneamente, assegurando a sua sustentabilidade a longo prazo;
- ajustamento dos processos internos, para melhorar a competitividade face aos concorrentes e assegurar a capacidade de reacção da empresa às mudanças da envolvente externa que possam causar impacto no negócio.

A conjugação de forma deliberada, destas duas envolventes externa (orientação ao mercado) e interna (ajustamento dos processos) na definição da estratégia é comum a vários autores. Ansoff (1990) define estratégia como sendo o processo controlado, consciente e formal de interacção de uma empresa com a sua envolvente externa, conduzindo a alterações internas das suas características dinâmicas.

Numa perspectiva menos determinista, Porter (1980) integra na análise estratégica, a contribuição interna da empresa. O objectivo passa a ser o estabelecimento de linhas de acção e reacção relativamente à envolvente. O autor inclui ainda no seu modelo uma forte componente determinista, considerando ainda o ambiente externo como determinante da estratégia da empresa. As vantagens competitivas, para Porter (1985), são definidas como o desempenho superior da empresa face aos seus concorrentes e resultam do valor criado nos produtos ou serviços.

Contrariando as ideias de Porter (1980), quanto às vantagens competitivas da empresa se relacionarem unicamente com um bom posicionamento no mercado, os autores Hamel & Prahalad (1994) defendem a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis se constrói e baseia em “competências essenciais”. Considerando as capacidades e as competências internas das empresas, cria-se um diferencial competitivo único ou de difícil reprodução pelos concorrentes.

As vantagens competitivas que a empresa dispõe ficam a dever-se, para Grant (1991 a), ao conjunto de recursos (equipamento, qualificação dos recursos humanos, patentes, marcas, recursos financeiros e tecnológicos) e de aptidões (capacidade de um conjunto de recursos realizarem uma actividade).

Uma terceira linha de pensamento estratégico foi desenvolvida e fundamenta-se nos “recursos”. Tem em consideração a teoria de posicionamento defendida, por Porter (1980), em que o ambiente externo determina em parte a estratégia da empresa, e a teoria das competências essenciais, defendidas por Hamel & Prahalad (1994), em que as vantagens competitivas da empresa se ficam a dever às suas capacidades internas. Esta linha de pensamento foi defendida, entre outros autores, por Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991 b), Collis e Montgomery (1995).

2.3.3. Opções Estratégicas (Estratégia Competitiva)

O **desafio da estratégia** reside então em competir com sucesso, articulando as mudanças da envolvente externa à empresa, com as suas vantagens competitivas. Estas vantagens podem ser conseguidas através da criação de um modelo de actividades que tenha vantagens únicas e diferenciadoras face os concorrentes, criando valor para os clientes de uma forma eficiente e sustentada. As opções estratégicas a adoptar diferem do propósito, podendo definir-se em estratégias de **diferenciação**, estratégias de **liderança em custos** ou estratégias de **capacidade de resposta**.

A **estratégia de diferenciação** é vista na óptica do cliente, e corresponde aos atributos e características que são percebidos pelos clientes como únicos. Esta capacidade pode ser resultado do funcionamento de qualquer função ou actividade da empresa. A **diferenciação** pode ser encarada como a valorização do cliente para além das características físicas, isto é, todos os aspectos que possam aumentar a percepção de valor do cliente relativamente ao produto ou ao serviço.

Nos serviços, uma das maneiras de introduzir a diferenciação é através de uma **experiência**, isto é, o cliente ser envolvido no processo de produção do serviço, usando-se os seus sentidos para vivenciar a experiência e avaliar a qualidade do serviço prestado.

A **estratégia de liderança em custos** é vista na óptica da empresa. Significa que a empresa pretende liderar pelo preço dos produtos ou serviços, obtendo uma margem superior aos seus concorrentes. Significa oferecer o máximo de valor percebido pelos clientes, através da especialização no cliente, no segmento de negócio. Não significa necessariamente, o valor mais baixo de mercado e a menor qualidade.

Nos serviços, esta situação corresponde a conhecer os critérios valorizados pelo cliente, e disponibilizar um pacote de serviços com opções limitadas. Por exemplo, na companhia aérea regional *Southwest Airlines*, as opções estratégicas adoptadas foram:

- Opções tarifárias pouco diversificadas;
- Voos frequentes e pontuais;
- Lugares não reservados;
- Serviço a bordo limitado, mas simpático;
- Refeições tipo *snack* ou voos sem refeições.

Os clientes valorizam a disponibilidade de voos frequentes e pontuais e a rapidez, principalmente para viagens de distâncias relativamente curtas, desvalorizando aspectos como a comodidade de um lugar VIP, ou uma refeição com mais qualidade devido ao reduzido tempo de viagem.

A **estratégia de capacidade de resposta** implica competir para “o melhor”, “o mais barato” e “o mais rápido”. As capacidades subjacentes referem-se à:

- **flexibilidade** – ou seja, a capacidade de adaptar os produtos ou serviços da empresa às alterações do mercado;
- **fiabilidade** – ou seja, a capacidade de garantir uma resposta que cumpra com os critérios habitualmente oferecidos pela empresa;
- **rapidez** – ou seja, a capacidade de conceber, desenvolver a produção do produto ou do serviço e entregá-lo ao cliente.

A Figura 9 reúne um conjunto de exemplos bem sucedidos de estratégias, relacionando as decisões operacionais com as vantagens competitivas subjacentes.

Lawrence & Lorch (1967) consideram que, como as empresas são sistemas abertos, e estão sujeitas a diferentes condições técnicas, geográficas e económicas, então é natural que possuam diferentes formas de organização. As empresas centradas em procedimentos rígidos são geralmente mais adequadas a meios envolventes estáveis. Quanto mais turbulentas as envolventes, maior será a necessidade de flexibilidade.

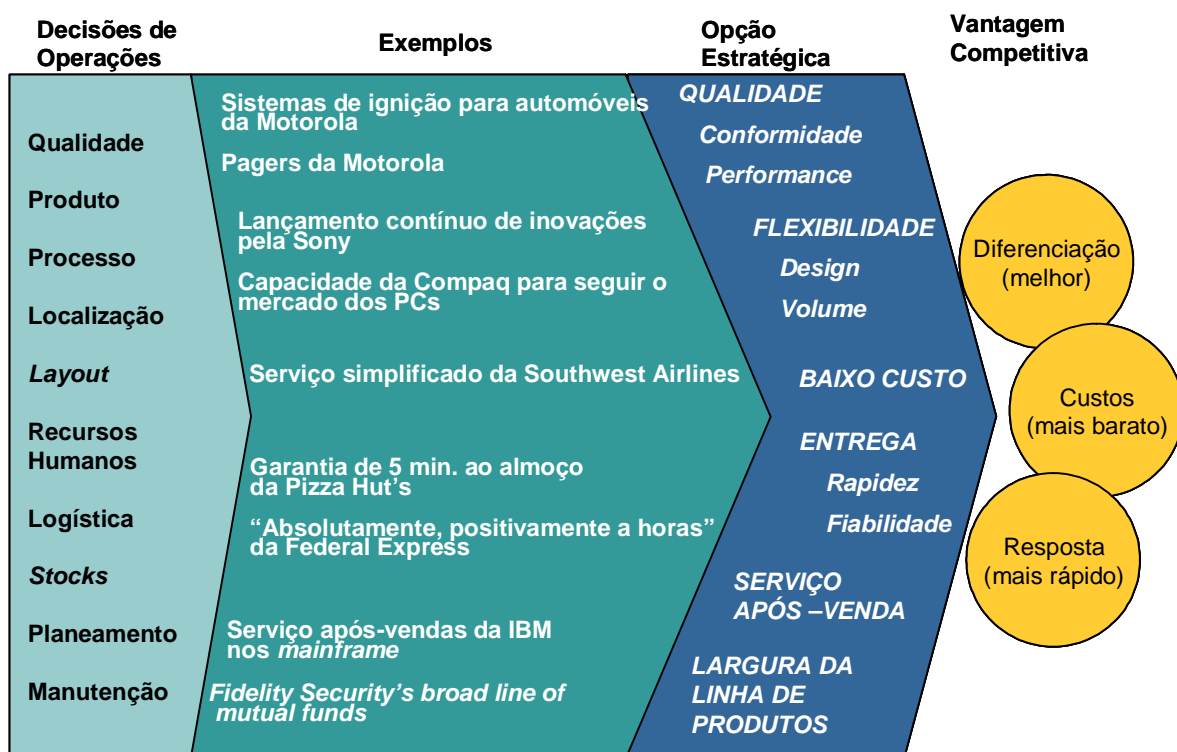


Figura 9: Contribuição da Gestão de Operação para a Estratégia

Fonte: Heizer & Render (2004)

2.3.4. Processo de Definição da Estratégia Corporativa

No seguimento do exposto, o processo de definição da estratégia corporativa, deverá ter um comportamento adaptativo. Ou seja, a empresa deverá ter capacidade para definir e ajustar a sua estratégia de acordo com as condições da envolvente externa e as suas principais vantagens competitivas.

O objectivo desta primeira fase é proceder a uma adequada caracterização da envolvente externa, de modo a identificar as opções mais apropriadas para o sucesso da empresa. A análise da envolvente externa poderá seguir o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1985):

- a rivalidade das empresas existentes;
- a ameaça da entrada de novos concorrentes;
- a ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- o poder de negociação dos fornecedores;

- o poder de negociação dos clientes.

A análise interna da empresa corresponde à segunda fase, e poderá iniciar-se com o levantamento dos processos internos utilizando uma análise SWOT. Uma análise mais profunda poderá ser conseguida através da análise da cadeia de valor, também concebida por Porter (1985) e apresentada no capítulo seguinte, no sentido de identificar as vantagens competitivas.

A definição da estratégia competitiva deverá avaliar as condições da empresa para a adopção de uma estratégia de liderança pelos custos, pela diferenciação ou pela capacidade de resposta. Após esta análise dever-se-ão então construir, opções que se demarquem dos concorrentes e sejam inovadoras.

2.4. Estratégia de Operações

2.4.1. Contributo das Operações para a Competitividade Empresarial

A área de operação como factor de competitividade das empresas tem sido outra temática analisada com detalhe, nos últimos anos. Porter (1990) define competitividade empresarial como sendo a condição que permite à empresa operar, num contexto de mercado aberto e com lucro, proporcionando a sustentabilidade da empresa a médio longo prazo.

A “condição” a que se refere Porter pode ser entendida de duas formas. A empresa gera “vantagens competitivas” por ser mais eficiente do que as suas concorrentes, na forma como realiza as suas operações. Ou, pela “qualidade superior” dos seus produtos e serviços, criando valor na perspectiva do cliente, pela diferenciação.

Slack (1997) concorda que o sucesso competitivo seja consequência directa do elevado desempenho da área das operações da empresa face aos seus concorrentes, e indica a concepção e a entrega dos produtos ou dos serviços, como sendo os mais solicitados pelo mercado.

Porter (1985) reafirma a importância das actividades operacionais na criação de vantagem competitiva através do entendimento da cadeia de valor, apresentado no "Modelo da Cadeia de Valor" (ver Fig. 10). A sequência de actividades constitui a “cadeia de valor” e é desenvolvida no

âmbito da área de operações, nomeadamente as actividades de produção, de logística, mas também de identificação e desenvolvimento de tecnologia, e de gestão dos recursos humanos.

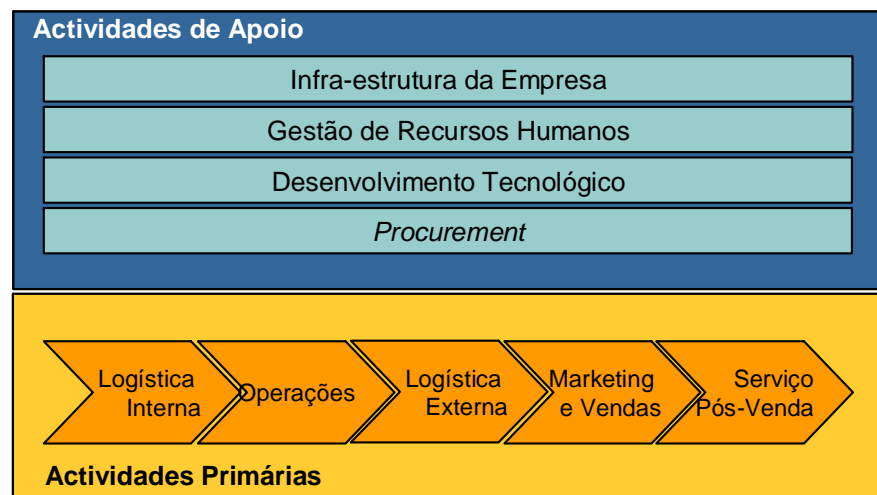


Figura 10: Modelo Cadeia de Valor, de Porter

Fonte: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html

As “actividades de criação de valor” dividem-se em actividades “primárias” e “actividades de apoio”. As “actividades primárias” referem-se à criação física do produto, à logística, às operações, à venda e aos serviços pós-venda. As “actividades de apoio” suportam as actividades primárias ao proporcionarem *inputs* ao nível da aquisição de tecnologia, da gestão dos recursos humanos e da infra-estrutura da empresa.

Este modelo faz depender as vantagens competitivas da empresa na tomada de decisões sobre activos, processos e competências na área de operações, evidenciando a importância desta área para a concretização dos objectivos estratégicos.

As vantagens competitivas baseadas em operações, para além de permitirem a sustentabilidade da empresa, segundo Hayes (2005), representam um diferencial competitivo quando alinhadas com as capacidades técnicas e competências dos recursos humanos e com os processos operacionais. A articulação destes factores, por um lado, promove as vantagens competitivas inerentes à actividade de cada empresa e por outro lado, dificulta a reprodução dos produtos ou serviços pelos concorrentes.

A situação mais corrente, por parte das empresas, para aumentarem rapidamente a sua capacidade produtiva, é a aquisição de um equipamento mais sofisticado. Gaither & Frazier (2001) alertam para a necessidade das empresas apostarem numa cultura empresarial que favoreça os factores de competitividade, especificando o tipo de decisões a tomar para concretizar as vantagens competitivas, nomeadamente a articulação dos recursos internos (a localização e o *layout* das instalações, capacidades técnicas e competências humanas) com os processos, (tecnológicos, sistemas de gestão, procedimentos), não descorando a cultura da empresa.

2.4.2. Conceito de Estratégia de Operações

O surgimento do conceito de estratégias de operações está relacionado com a mudança de paradigma, ou seja, por um lado ao declínio da visão taylorista da gestão onde se privilegiou a padronização, a redução de custos e o aumento da eficiência, e por outro ao surgimento da visão “just in time” protagonizada pelas indústrias japonesas, no início da década de 70 do séc. XX.

Skinner (1969) foi o primeiro investigador ocidental a referir-se à reduzida participação da área das operações na definição das estratégias das empresas americanas. Assim, segundo o autor, os gestores das empresas delegavam em colaboradores, não familiarizados com a estratégia corporativa, decisões importantes que afectavam directamente a capacidade competitiva da empresa. O resultado imediato foi a ausência de utilização da área de operações como arma competitiva. As operações foram entendidas como uma sobrecarga constituída por instalações, equipamentos e sistemas de gestão pouco flexíveis, caros e difíceis alteração.

Ainda no mesmo artigo, Skinner reflecte sobre a estratégia empresarial, as operações e as consequências em termos de competitividade. Segundo o autor, a estratégia empresarial fundamenta-se na escolha de produtos e dos segmentos de mercado onde a empresa deseja competir. No sentido de exemplificar o tipo de decisões operacionais a tomar e as limitações que elas poderiam originar, Skinner propõe uma lista de áreas de decisões, que inclui as instalações e os equipamentos; a organização e a administração; a força de trabalho; o planeamento do produto e a engenharia; o planeamento e o controle da produção; prevendo-se o envolvimento da gestão de topo, de modo a assegurar o alinhamento entre a estratégia da empresa e a área operativa.

Gianesi & Corrêa (1994) consideram que a formulação da estratégia de operações tem como principal objectivo o aumento da competitividade da empresa, pelo que se deverá definir um padrão coerente de decisões de alocação de recursos, que resulta no conjunto de características

e critérios competitivos de produtos ou serviços que estabelecem o nível de desempenho da empresa no mercado onde opera.

A formulação da estratégia de operações desenvolve-se de acordo com uma sequência que inicia com a escolha da estratégia corporativa da empresa, seguindo-se a definição das características / critérios competitivos que determinam o desempenho da empresa e que deverão ser considerados prioritários para a área de operação, concluindo-se com a definição das orientações a adoptar tendo em vista a melhoria do desempenho da empresa no mercado onde opera.

2.4.3. Conteúdos da Estratégia de Operações

Em termos teóricos, o estudo da estratégia de operações decompõe-se em dois conjuntos distintos de questões (ver Fig. 11). O primeiro conjunto refere-se à definição dos critérios competitivos e das áreas de decisões que são necessárias adoptar na área das operações, denominando-se este conjunto de “conteúdo da estratégia de operações”.

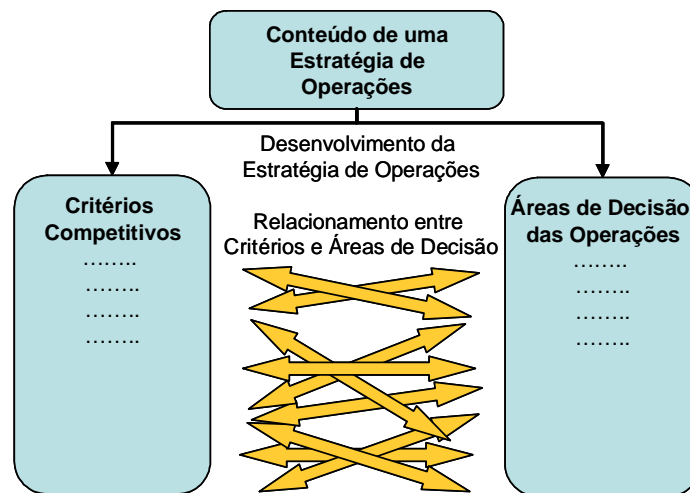


Figura 11: Conteúdo de uma Estratégia de Operações

Fonte: Giancesi & Corrêa (1994)

O segundo conjunto de questões refere-se à formulação da estratégia de operações propriamente dita e corresponde aos procedimentos necessários a adoptar pela empresa, tendo em conta as suas capacidades internas e os grupos de interesse (clientes, concorrentes, accionistas, colaboradores) para alcançar as metas definidas.

2.4.3.1. Critérios Competitivos

Os critérios competitivos correspondem às características do produto ou serviço que o cliente valoriza. A identificação das características do produto ou serviço que são valorizadas pela área de operações são diferentes, caso se considere um produto ou um serviço. Slack (1993) indica cinco atributos como fundamentais para a competitividade de um produto, como se apresenta na Tabela 3.

Tabela 3: Critérios Competitivos na Estratégia das Operações de Produtos, Slack (1993)

| PRODUTO | |
|------------------------------|--|
| Atributos | Descrição |
| Custo | O cliente valoriza os preços baixos, mas nem sempre é um factor determinante na aquisição de um produto. Para o fabricante pode representar duas opções. Fabricar em série e vender o produto a preços semelhantes dos seus concorrentes, aumentando assim a margem de lucro. Ou vender a preços mais baixo que os concorrentes e ser líder de mercado pela variável preço. |
| Qualidade | A qualidade consiste na capacidade de não cometer erros, na fase de concepção, de produção e na entrega dos produtos. Para o cliente a qualidade envolve as dimensões principais de funcionalidade e secundárias do produto, como seja a conformidade, durabilidade, serviços pós venda, estética e a própria qualidade percebida. |
| Velocidade de Entrega | Corresponde ao período de tempo que medeia a ordem de encomenda do produto e a entrega do produto ao cliente. A maior velocidade de entrega corresponde a um menor período de tempo de fabrico e vice-versa. |
| Confiabilidade | Significa o cumprimento das datas de entrega ao cliente. Tendo estas sido previamente acordadas e aceites pelo cliente e pelo fabricante. Esta característica implica por parte do fabricante a capacidade de estruturar as operações e mobilizar recursos para garantir o trabalho no tempo combinado. |
| Flexibilidade | Corresponde à capacidade da área de operações, dar resposta às mudanças de lotes de produção não padronizados, ou ainda ao tipo de produto a fabricar. Ou seja, a área de operações deve ser flexível para atender as mudanças na variedade do produto e do volume produzido. |

De acordo com os objectivos estratégicos definidos pela empresa, as suas competências internas, a intensidade da concorrência e o tipo de produto que fabrica, a empresa deve definir alguns dos critérios competitivos mencionados anteriormente, na medida em que a obtenção da excelência em todos eles, é pouco provável.

Slack (1993) considera que as empresas se encontram condicionadas pelos recursos humanos, físicos e tecnológicos, bem como pelas necessidades dos clientes e pelo desempenho dos concorrentes, pelo que, os critérios competitivos definidos deverão conduzir a uma estruturação da função de operações, para que esta seja capaz de dar respostas aos objectivos estratégicos.

Johnston (2002) considera que, o número de critérios competitivos no caso dos serviços, é mais amplo, em virtude do cliente fazer parte do processo de produção do serviço, o que lhe permite avaliar o desempenho do serviço de forma mais complexa.

Tal como já foi apresentado anteriormente, as características subjacentes aos conceitos de serviço evidenciam a importância da relação que se estabelece entre o prestador do serviço e o cliente e a satisfação das suas necessidades e expectativas. Assim, o processo de produção do serviço assume a existência de duas dimensões, o “*processo* propriamente dito” e o “*resultado*” que são analisadas pelo cliente em simultâneo. Ganesi & Corrêa (1994) definem esses critérios de acordo com a Figura 12.



Figura 12: Critérios Competitivos na Estratégia das Operações de Serviços

Fonte: Ganesi & Corrêa (1994)

Grönroos (1995) apresenta duas dimensões para a avaliação realizada pelos clientes, a “dimensão funcional” e a “dimensão técnica”, com critérios de qualidade diferentes.

Na Tabela 4 são apresentados os “critérios de dimensão funcional” que correspondem à dimensão “processo propriamente dito”. Nesta dimensão, o cliente avalia a experiência do serviço, na forma como o prestador do serviço interage com ele em termos de disponibilidade no atendimento, na percepção do funcionamento interno da empresa, no ambiente de trabalho, na percepção ao risco de adjudicar o serviço, na necessidade de exemplos de serviços semelhantes prestados e na facilidade de acesso e de contacto com o prestador de serviço.

Tabela 4: Critérios de Dimensão Funcional dos Serviços, Grönroos (1995)

| SERVIÇO: CRITÉRIOS DE DIMENSÃO FUNCIONAL | |
|--|---|
| Característica | Descrição |
| Facilidade de acesso: | Capacidade de entrar em contacto com o produtor do serviço, valorizando o cliente a facilidade de localização, o acesso sinalizado, a disponibilidade de estacionamento, o horário de atendimento alargado, a disponibilidade das linhas telefónicas. |
| Credibilidade / Segurança: | Este critério refere-se à percepção do risco (de contratar o serviço) pelo cliente, à necessidade do serviço e ao conhecimento de como se irá realizar o serviço. |
| Tangibilidade: | Este critério ajuda o cliente a avaliar o serviço mesmo antes de lhe ser fornecido. Referindo-se a folhetos com a indicação de tipos de serviço realizados anteriormente, instalações, equipamentos de apoio ou apresentação dos colaboradores. |
| Disponibilidade de atendimento: | Possibilidade de recepção do cliente. O cliente mede este critério através da comparação entre o tempo efectivamente dispendido para a realização do serviço, e a percepção do tempo necessário à sua realização. |
| Atendimento / Atmosfera: | Este critério refere-se à experiência do cliente no processo de produção do serviço. Contribui para uma boa experiência o reconhecimento do cliente pelos colaboradores, a decoração do local, a intensidade luminosa, a música e o ambiente de trabalho. |

Os critérios de qualidade técnica (ver Tabela 5) referem-se à avaliação que o cliente faz do “resultado” do serviço que foi prestado.

O “resultado” corresponde ao que o cliente espera obter com o serviço e corresponde à avaliação da capacidade de resposta, da organização, da flexibilidade de adequação do serviço a eventuais ajustamentos.

Tabela 5: Critérios de Qualidade Técnica dos Serviços, Grönroos (1995)

| SERVIÇO: CRITÉRIOS DE QUALIDADE E TÉCNICA | |
|---|--|
| Característica | Descrição |
| Competência: | Refere-se à capacidade técnica detida pelo produtor do serviço, sendo na maioria das vezes a razão para a sua selecção e para a prestação do serviço. |
| Consistência: | Significa conformidade na qualidade do serviço produzido, tendo como termo de referência uma experiência anterior. A consistência implica a ausência de variabilidade no processo ou no resultado, mantendo-se o nível de expectativa do serviço prestado. |
| Flexibilidade: | Refere-se à capacidade do prestador do serviço alterar ou adaptar as operações do serviço, às necessidades do cliente. |
| Custo: | Corresponde ao pagamento do serviço. Este valor não inclui o dispêndio de tempo, o esforço físico e o desgaste psicológico do cliente ao longo do processo de prestação do serviço. |

A identificação dos critérios pelos quais o cliente avalia o serviço permite à empresa planear e organizar as operações, para obter melhores níveis de desempenho no serviço prestado.

2.4.3.2. Áreas de Decisões

O segundo aspecto a considerar no “Conteúdo da Estratégia” refere-se às áreas de decisões que são necessárias seleccionar, uma vez que os recursos são escassos, e estas permitirão à empresa criar competências para alterar estrategicamente o nível de desempenho em determinados critérios competitivos.

A temática das áreas de decisão para os produtos têm sido alvo de uma pesquisa sistemática. Para Wheelwright (1984), as decisões dividem-se em dois grupos, decisões estruturais e decisões infraestruturais. As decisões estruturais referem-se a decisões de carácter físico da empresa, nomeadamente as instalações e a tecnologia de produto. As decisões infraestruturais referem-se a decisões sobre políticas e sistemas da empresa, nomeadamente políticas de qualidade, sistemas de gestão, relação com fornecedores, recursos humanos e novos produtos. A Tabela 6 resume as categorias das áreas de decisões.

Tabela 6: Categorias das Áreas de Decisões nos Produtos, Wheelwright (1984)

| PRODUTO | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Áreas de Decisão | Decisões Relacionadas com |
| 1. Decisões Estruturais: | Capacidade; |
| | Instalações; |
| | Integração Vertical; |
| | Tecnologia de Produtos e Processos; |
| 2. Decisões Infra-estruturais | Planeamento e Controle das Operações; |
| | Sistema da Gestão da Qualidade; |
| | Gestão dos Recursos Humanos; |
| | Organização e Sistemas de Gestão; |
| | Gestão das Relações com Fornecedores. |

Na abordagem aos serviços, verifica-se uma escassez de propostas de identificação de áreas de decisão, à excepção da proposta de Ganesi & Corrêa (1994) que apresenta uma lista com catorze itens, como se apresenta na Tabela 7.

As áreas de decisão correspondem à gestão de recursos e de actividades que definem as competências e as capacidades da área de operações, a serem observadas aquando da formulação da estratégia de operações, a escolha das áreas de decisão deverá ser adaptada a cada empresa e ao critério de competitividade, que se pretende melhorar.

A contribuição da área de operações para a melhoria da competitividade da empresa materializa-se pela formulação da estratégia de operações, como se refere na próxima secção deste capítulo.

Tabela 7: Categorias das Áreas de Decisões nos Serviços, Giansi & Corrêa (1994)

| SERVIÇOS | |
|---|---|
| Áreas de Decisão | Decisões Relacionadas com |
| 1. Projecto do Serviço | Conteúdo do pacote de serviço: foco, responsabilidade, alavancagem de valor sobre o custo. |
| 2. Processo / Tecnologia | Separação do <i>Front Office</i> do <i>Back Office</i> ; tipo de contacto com cliente; métodos de trabalho; equipamentos; automação; capacidade; flexibilidade. |
| 3. Instalações | Localização: descentralização; <i>lay out</i> ; arquitectura; decoração e política de manutenção e limpeza. |
| 4. Capacidade de Procura | Ajuste da procura no tempo; adequação entre a capacidade de oferta e a procura. |
| 5. Força de Trabalho | Níveis de qualificação: recrutamento, selecção e formação dos colaboradores; política de remuneração e recompensa, motivação e <i>empowerment</i> . |
| 6. Qualidade | Política de prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviços; padrões de serviços. |
| 7. Organização | Nível de amplitude de controlo de gestão; estilos de liderança; comunicação; |
| 8. Administração das Filas e dos Fluxos | Políticas de disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera. |
| 9. Sistemas de Informação | Recolha, análise e aplicação da informação experimental. |
| 10. Gestão de Materiais | Política de fornecimento; papel dos <i>stocks</i> ; níveis de disponibilidade. |
| 11. Gestão do Relacionamento com o cliente | Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; formação do cliente. |
| 12. Medidas de desempenho | Prioridades; padrões; métodos. |
| 13. Controlo das Operações | Nível de controlo, orçamentos, políticas de programação do serviço, ciclos de realimentação do controlo. |
| 14. Sistemas de Melhoria | Políticas de aprendizagem, gestão do conhecimento, sistemas que asseguram a melhoria contínua do sistema de operações. |

2.4.4. Formulação da Estratégia de Operações

Contrariamente às ideias de Taylor sobre a melhor forma de se executar um trabalho, considerando a função de operações como de curto prazo, reactiva e introspectiva, a visão actual da estratégia das operações pretende garantir o alinhamento da estratégia corporativa com as decisões operacionais e as contingências da envolvente (clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros e outros grupos de interesse). Isto implica a realização de uma sequência de actividades

que possibilitem à empresa reunir um conjunto de critérios competitivos que sejam valorizados pelos clientes e que lhe assegurem vantagens competitivas sobre os concorrentes.

2.5. Tipologia de Modelos de Formulação de Estratégia de Operações

Os modelos constituem representações simplificadas da realidade, descrevendo relações entre variáveis que ajudam o gestor de operações a explicar e a decidir. Nesta perspectiva irão ser apresentados modelos de formulação de estratégias de operações para os produtos e para os serviços, no sentido de identificar as variáveis definidas, os mecanismos utilizados de análise e monitoria dessas variáveis, e a forma de operacionalização na empresa.

2.5.1. Modelos para os Produtos

2.5.1.1. Matriz de Importância - Desempenho (Slack)

O modelo de formulação estratégica de operações de Slack (1993) articula de uma forma simples os critérios competitivos valorizados pelo mercado e a comparação entre o desempenho da empresa e dos concorrentes, materializada na Matriz de Importância - Desempenho (ver Fig. 13).

A metodologia que subsiste à concretização da matriz é a metodologia de *gaps* (discrepâncias) definida em quatro etapas: a primeira etapa corresponde à identificação dos critérios competitivos valorizados e hierarquizados pelo cliente. A segunda etapa corresponde à avaliação do desempenho competitivo da operação, ou seja, à avaliação entre o desempenho das operações da empresa e o desempenho dos concorrentes. A terceira fase corresponde à identificação e análise dos *gaps*, ou seja após o conhecimento dos critérios competitivos valorizados pelos clientes, verifica-se a necessidade de planear a função de operação. A quarta e última etapa corresponde à formulação da estratégia definindo-se planos de acção que promovam a obtenção dos níveis de desempenho a alcançar pela empresa, a curto e longo prazo.

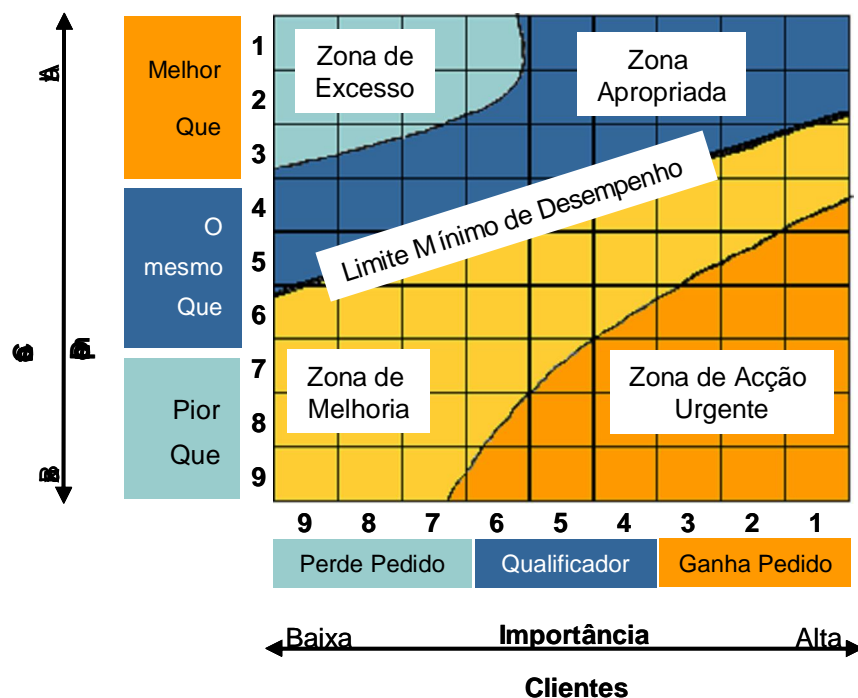


Figura 13: Matriz de Importância – Desempenho

Fonte: Slack (1993)

A matriz foi dividida numa escala de 9 pontos para facilitar a análise e classificação dos critérios competitivos. Os critérios podem ser pontuados de 1 (que representa o melhor critério) e 9 (que representa o pior critério). No eixo dos XX consideram-se os critérios de competitividade mais valorizados pelo cliente, de acordo com a escala apresentada na Tabela 8.

Tabela 8: Escala de Critérios Competitivos, a Seleccionar pelo Cliente, Slack (1993)

| Ganha Pedido |
|--|
| 1. Proporciona uma vantagem crucial aos clientes – é o principal impulso da competitividade. |
| 2. Proporciona uma importante vantagem aos clientes – é sempre considerado. |
| 3. Proporciona uma vantagem útil aos clientes – é normalmente considerado. |
| Qualificador |
| 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do sector. |
| 5. Precisa de estar em torno da média do sector. |
| 6. Precisa de estar a pouca distância da média do sector. |
| Perde Pedido |
| 7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro. |
| 8. Muito raramente é considerado pelos clientes. |
| 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será. |

No eixo dos YY compara-se o desempenho da empresa face ao desempenho dos concorrentes. Sendo que 1 (significa que a empresa faz melhor que a concorrência) e 9 (significa que a empresa faz pior que a concorrência).

Como o sistema de operações não pode ser excelente em todos os critérios valorizados pelo cliente, é importante identificar as prioridades de melhoria. A técnica subjacente à criação da matriz permite a identificação de quatro zonas:

- **apropriada:** corresponde à localização dos critérios competitivos que são considerados satisfatórios. Esta zona é limitada na margem inferior pelo **limite mínimo de desempenho**.
- **de melhoria:** corresponde à localização dos critérios competitivos que após a avaliação se localizam abaixo da linha do limite mínimo de desempenho, mas são passíveis de ser melhorados, a médio prazo.
- **de acção urgente:** corresponde à localização dos critérios competitivos que são os mais valorizados pelos clientes, mas que a empresa faz pior que os concorrentes. A curto prazo, a empresa deverá preocupar-se com a melhoria destes critérios, conseguindo que a sua avaliação recaia na zona de melhoria. A médio-longo prazo, o objectivo será situar estes critérios na zona apropriada.
- **de excesso:** corresponde à localização dos critérios competitivos que a empresa faz melhor que os seus concorrentes, mas que não são valorizados pelo cliente. Nestes critérios, a empresa está a despender recursos e não obterá retorno desse investimento.

A principal crítica ao modelo proposto por Slack (1993) reside na avaliação da valorização dos critérios competitivos e na avaliação do desempenho dos concorrentes. O autor refere que deverá ser dada prioridade aos critérios competitivos valorizados pelo cliente. Mas esta análise é realizada por um elemento da empresa. O mesmo se passa relativamente à dimensão do desempenho dos concorrentes.

Esta análise pode incorrer na distorção da realidade e ter consequências na concepção da estratégia, uma vez que se baseia em dados não suportados pela realidade. Contudo, esta falha pode ser facilmente colmatada através da realização de questionários aos clientes, para conhecer a sua opinião, e aos fornecedores, para conhecer a posição dos concorrentes.

Após a localização dos critérios competitivos na Matriz de Importância – Desempenho dever-se-ia definir planos de acção para resolver as situações identificadas. A definição de planos de acção corresponde a outra deficiência do modelo, na medida em que para a construção dos planos de acção, é necessário hierarquizar os critérios de competitividade já diagnosticados como prioritários. Mas também, a necessidade de os relacionar com as suas áreas de decisão, com vista a identificar as opções estratégicas mais adequadas. A análise dos critérios competitivos e das áreas de decisão estabelece as competências únicas que compõem as vantagens competitivas e promovem a sustentabilidade da empresa.

2.5.2. Modelos para Serviços

A revisão bibliográfica sobre a temática “formulação de estratégias de operações” para empresas que desenvolvam actividade no âmbito dos serviços, ainda é escassa, tendo sido iniciada no final dos anos 1980, com os autores Adam & Swamidass (1989).

As empresas de serviços possuem uma dificuldade acrescida face às empresas industriais. O cliente acompanha todo o processo de produção até à entrega do serviço solicitado, tendo acesso a diferentes tipos de informações e exercendo a sua avaliação em cada passo do processo.

2.5.2.1. Modelo Processo de Formulação da Estratégia (Gianesi & Corrêa)

Tal como na formulação da estratégia de operações para os produtos, o objectivo da formulação da estratégia nos serviços é aumentar a competitividade da empresa através da área das operações. O modelo de formulação estratégica proposto pelos autores Gianesi & Corrêa (1994) ainda se encontra muito próximo dos conceitos de produto, utilizando inclusive as mesmas ferramentas aplicadas à área da produção da indústria, em virtude da experiência profissional dos autores como engenheiros da produção.

Estes autores apresentaram o seu próprio modelo (ver Fig. 14), com base no Modelo da Matriz de Importância - Desempenho proposto por Slack (1993). Difere em termos visuais e apresenta o mérito de utilizar os aspectos bem conseguidos do modelo de Slack (1993) e eliminar as suas falhas, apresentadas anteriormente.

Gianesi & Corrêa (1994) fazem depender directamente da estratégia corporativa, a “definição do conceito de serviço/missão do serviço”, a segmentação e o posicionamento da empresa. O conceito de estratégia corporativa, subjacente a este modelo, utiliza a mesma abordagem usada por Porter (1985), pela valorização do posicionamento estratégico da empresa (situando-se em segmentos de negócios atraentes em termos lucrativos) e face aos seus concorrentes.

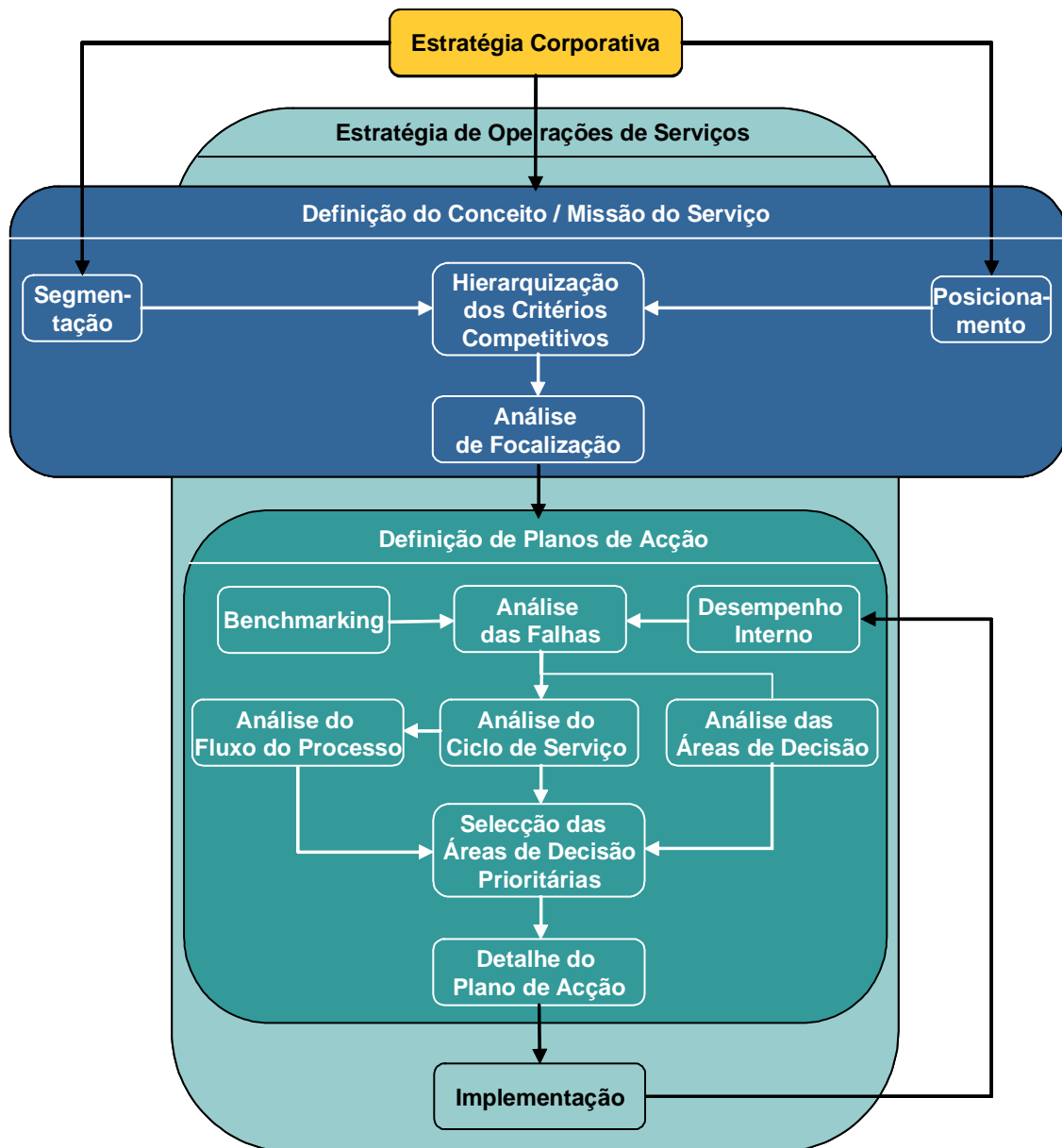


Figura 14: Processo de Formulação da Estratégia de Operações de Serviços

Fonte: Gianesi & Corrêa (1994)

A colocação da ideia de Porter (1985) numa representação gráfica, resultou através do bloco assinalado a azul-escuro (ver Fig. 14) denominado “Definição do Conceito/Missão do Serviço”, mas encontra-se pouco explicada. A “Definição do Conceito/Missão do Serviço” tem em

consideração os critérios competitivos, a identificação e a sua hierarquização, com vista a proporcionar à empresa um elevado desempenho no segmento de mercado, que pretende alcançar e consequentemente o posicionamento que pretende alcançar, face aos seus concorrentes.

À semelhança do Modelo da Matriz de Importância – Desempenho de Slack (1993), os autores incluem as fases de “Hierarquização dos Critérios Competitivos” e “Análise de Focalização”, incorrendo nas falhas anteriormente identificadas, ou seja, a indicação dos métodos a utilizar e a indicação da realização da tarefa com recursos a elementos internos à empresa, ou por auscultação ao mercado.

O segundo bloco “Definição de Planos de Acção” encontra-se estruturado na óptica do produto e com o recurso aos mesmos métodos de análise. Assim, para analisar o comportamento e desempenho dos concorrentes utilizam a técnica do *Benchmarking*. Em termos do desempenho interno, e após o estabelecimento da hierarquia dos critérios competitivos a curto, médio e longo prazo, os autores Giancesi & Corrêa (1994) sugerem a análise do fluxo de processo, a análise do ciclo de serviço, a análise da matriz de importância desempenho proposta por Slack (1993), complementada com a análise das áreas de decisão.

Neste segundo bloco parece que os autores seguiram a abordagem de Hamel & Prahalad (1994), através da identificação das capacidades e das competências internas das empresas, com a definição dos planos de acção criando-se condições para iniciar o ciclo de análise e definição da estratégia. Este processo deve ser um processo de consulta e análise rápida, permitindo caso necessário, a sua reformulação, no sentido de manter o poder competitivo da empresa, na medida em que, o comportamento dos concorrentes irá colocar a empresa perante a necessidade de repensar a sua estratégia e de induzir mudanças internas.

A concepção da estratégia de operações de serviços através deste modelo prevê o aumento da competitividade da empresa, tendo em conta os recursos disponíveis e a estratégia corporativa da empresa. Contudo, não tem em consideração o cliente, ou seja o processo de produção do serviço é pensado e estruturado como se de um produto se tratasse.

2.5.2.2. Modelo Sistema Aberto em Operações (Fitzsimmons & Fitzsimmons)

Os autores Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) basearam a concepção do seu modelo (Ver Fig. 15) nas características identificadas nos conceitos de serviço, como sejam a co-produção, o relacionamento, a produção e o consumo em simultâneo e a intangibilidade, correspondendo primeiro aspecto de inovação do modelo.

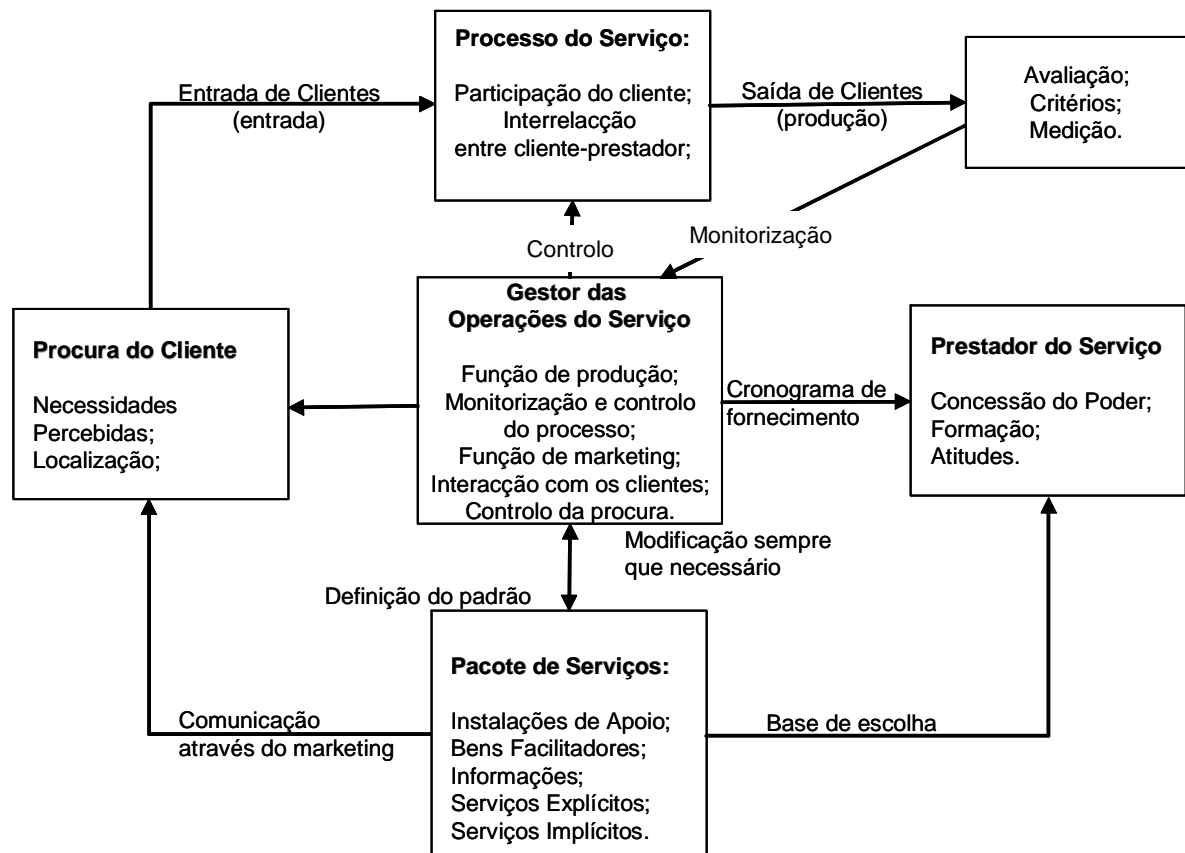


Figura 15: Formulação da Estratégia de Operações de Serviços – Sistema Aberto

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000)

O segundo corresponde à concepção do processo de produção de serviço como um sistema aberto, na medida em que é o cliente que determina o serviço que pretende.

Os conceitos de “*Front Office*”, “*Back Office*” e “Linha de Visibilidade” apresentados no Modelo Conceptual da Interação Cliente - Prestador de Serviço, na Figura 6 da página 13, também se encontram evidenciados neste modelo proposto por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000). O cliente quando solicita um serviço transporta consigo um conjunto de expectativas e necessidades, que

gostaria de ver resolvidas. O prestador do serviço cria mecanismos de inter-relação, desenvolvidos à medida de cada situação, e internamente, desenvolve competências no pessoal de contacto, como sejam a concessão de poder, formação e atitudes. Estes foram alguns dos desafios identificados para o gestor de operações de serviços propostos por Schmenner (1986), nomeadamente para os serviços personalizados.

O cliente é visto como uma entrada, que sofre alterações durante o processo de produção do serviço e transformado numa saída, na medida em que já incorporou conhecimento. As saídas referem-se a bens intangíveis, podem ser informações e conhecimentos, não podendo ser avaliadas pelo cumprimento das especificações pré determinadas, nem há a possibilidade de produzir para *stock*, como no caso dos produtos.

Por esta razão, as técnicas de monitorização das operações de produtos revelam-se inadequadas para os serviços. A satisfação do cliente não é determinada por padrões de qualidade pré-determinados. Logo a avaliação do serviço pelo cliente é função do valor percebido, da experiência vivida e da satisfação obtida pelo serviço.

As dimensões competitivas indicadas pelos autores como determinantes na selecção/escolha dos clientes referem-se a: 1) Disponibilidade do serviço; 2) Conveniência; 3) Confiança; 4) Personificação; 5) Preço; 6) Qualidade; 7) Credibilidade; e 8) Rapidez.

Curiosamente, as preocupações referentes à hierarquização dos critérios de competitividade, e às áreas de decisão, não apresentam relevância. Esta lacuna impede uma articulação eficaz entre os critérios valorizados pelos clientes e as áreas de decisão que deverão ser tomadas pela empresa. Outra lacuna refere-se à desvalorização dos concorrentes. A ausência de ponderação destes dois aspectos pelo modelo deixa antever problemas na definição de uma estratégia ajustada à realidade.

2.5.2.3. Modelo Visão Estratégica dos Serviços (Heskett, Sasser & Schlesinger)

O Modelo Visão Estratégica dos Serviços resulta da análise efectuada pelos autores Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) às empresas, tendo concluído que as empresas que se focalizam simultaneamente, no mercado e nos aspectos operacionais obtêm elevada rentabilidade.

Um conceito central do Modelo Visão Estratégica dos Serviços (ver Fig.16) é o valor percebido pelo cliente. O valor é definido como o somatório dos resultados obtidos pelo cliente, acrescido da qualidade do processo de entrega, a dividir pelo esforço despendido pelo cliente para a aquisição do serviço.

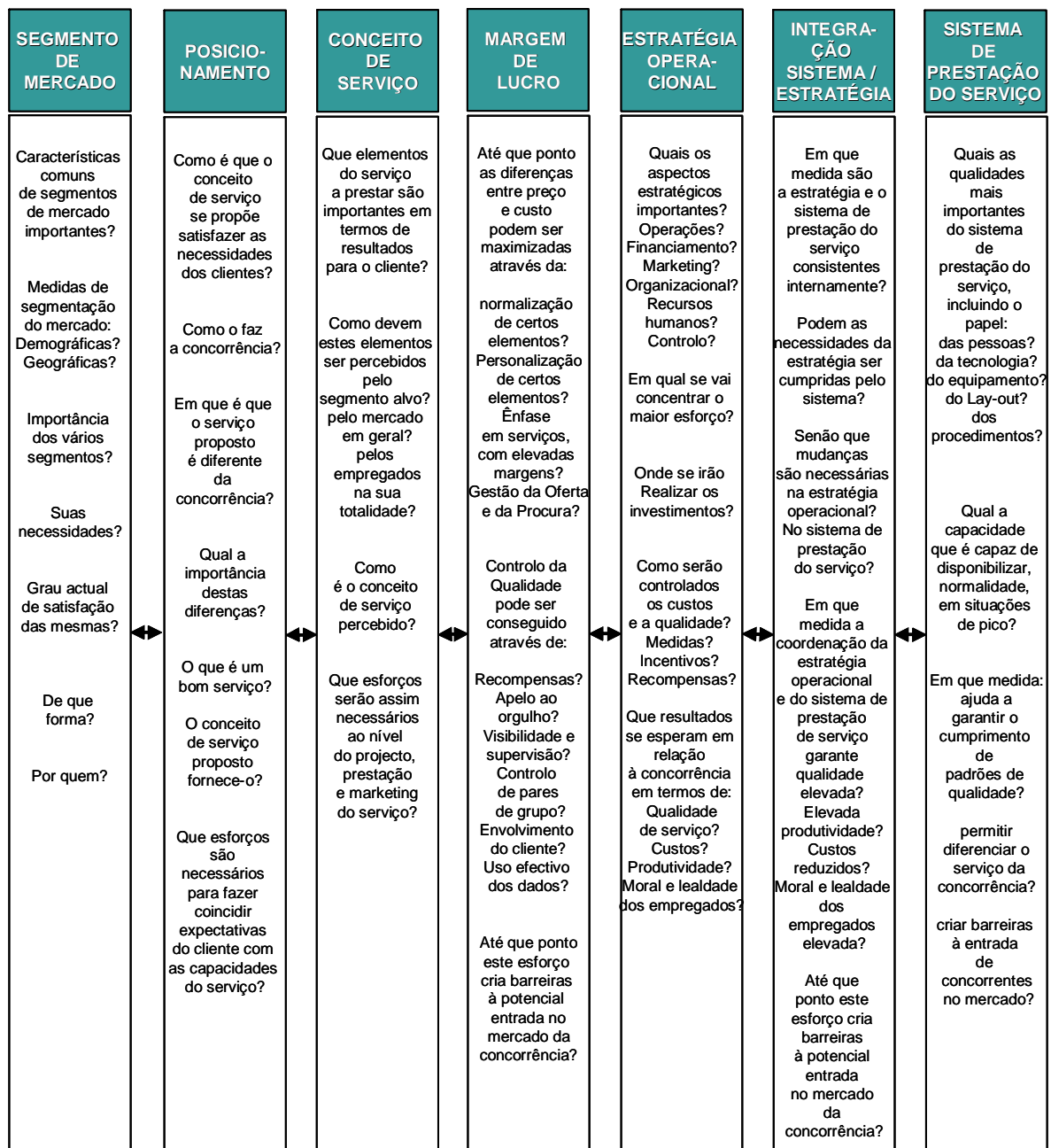


Figura 16: Modelo Visão Estratégica dos Serviços

Fonte: Heskett, Sasser & Schlesinger (1997)

Este modelo baseia-se em quatro elementos estratégicos:

- **segmento do mercado:** envolve a identificação de características dos clientes, das suas necessidades e a análise de como faz a concorrência;
- **conceito de serviço definido em termos de resultados:** considera em simultâneo as necessidades expressas pelos clientes, pelos colaboradores, pelos accionistas e compara-os com os serviços prestados pela concorrência;
- **sistema de prestação de serviço:** corresponde às instalações de apoio, aos bens facilitadores, às informações, aos serviços explícitos e aos serviços implícitos;
- **estratégia operacional:** corresponde à fase de operações que proporcionam valor ao cliente, e inclui aspectos como o financiamento e o marketing, a qualidade e o custo do serviço.

A interligação destes elementos estratégicos é conseguida à custa de três elementos integradores:

- **posicionamento:** após a definição do segmento do mercado a atingir e o conceito de serviço a disponibilizar, o modelo analisa o grau de competitividade face aos concorrentes, ou seja, o esforço que o prestador do serviço necessita de desenvolver para ser mais eficiente que os concorrentes e actuar nos critérios valorizados pelo cliente;
- **margem de lucro:** pode corresponder a um elemento diferenciador aos níveis da decisão de normalização/personalização, da gestão de procura e oferta e do controlo de qualidade;
- **integração sistema/estratégica:** visa analisar a viabilidade da estratégia face ao sistema de prestação de serviço existente.

Os dois primeiros elementos estratégicos, e fazendo a analogia aos modelos apresentados anteriormente, correspondem à identificação dos critérios competitivos e à análise das falhas ocorridas entre o que o mercado valoriza e o que o prestador de serviço tem possibilidade de disponibilizar. A obtenção de informação directamente do mercado é um aspecto considerado pelo modelo.

Depreende-se que a definição da estratégia operacional e a concepção do sistema de prestação do serviço dependem da identificação dos critérios valorizados pelos clientes, especificando o tipo de serviço e o segmento de mercado considerado.

O resultado deste processo corresponde a uma análise sistemática da envolvente e da forma de prestar o serviço, trazendo mais valias para o cliente e o prestador de serviço. À semelhança dos modelos analisados anteriormente, os autores não identificam a forma como hierarquizam os critérios competitivos e como estabelecem a ligação entre estes e a tomada de decisão para melhorar a competitividade da empresa.

2.6. Síntese Conclusiva

Neste capítulo, as contribuições dos temas analisados no corpo teórico e os resultados esperados para esta dissertação, serão inseridos numa caixa cinzenta, com o objectivo de constituir um resumo conceptual de referência. A apresentação da síntese conclusiva terá a mesma sequência que os conteúdos apresentados no corpo teórico.

As **características dos serviços** evidenciam a intangibilidade, a relação interactiva que se estabelece entre o cliente e o prestador do serviço durante o processo de produção do mesmo, as modificações que ocorrem no cliente, a simultaneidade da produção e do consumo e a satisfação das necessidades e das expectativas do cliente.

Na produção do serviço, normalmente **o cliente** desloca-se às instalações do prestador do serviço, tendo a possibilidade de visualizar o ambiente de trabalho. O prestador de serviço, para além dos serviços explícitos solicitados pelo cliente, deverá preocupar-se com:

- a formação dos colaboradores, nomeadamente com o pessoal de contacto e com os aspectos como a disponibilidade para atender o cliente e a empatia do pessoal de contacto;
- a formação técnica de todos os colaboradores, devido à simultaneidade da produção e do consumo do serviço, não havendo lugar à ocorrência de falhas;
- o estabelecimento de relações, permitindo algum grau de confiança.

No **pacote de serviços a disponibilizar** explicitam-se questões referentes às instalações de apoio (localização, *lay out*, ...), aos bens facilitadores (produtos colocados à disposição do cliente e que evidenciam respeito e agrado da sua presença na empresa), às informações dos serviços prestados pela empresa, aos serviços explícitos (que correspondem às características do serviço que pretende contratar) e aos serviços implícitos (a disponibilidade, a segurança, a confiança, a credibilidade, etc.)

O **sistema de operações de serviços** corresponde a todo o processo de prestação do serviço, tendo em consideração a participação directa do cliente, e das suas modificações em resultado da produção do serviço. A articulação destes factores reflecte na avaliação do cliente, de forma consciente ou inconsciente.

O aspecto mais crítico a resolver por um gestor de operações de serviços parece ser a impossibilidade de criar *stock* e de armazenar o que lhes poderia permitir aumentar a capacidade de resposta, em caso de aumento do número de pedidos.

Estes aspectos levantam a hipótese de adoptar a estratégia operações como um meio para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Esta situação cria um desafio aos gestores de operações dos serviços. Por um lado, o entendimento das características diferenciadoras das operações dos serviços, e por outro lado, a preocupação da definição do “pacote a disponibilizar ao cliente”. A análise cuidada destes dois últimos aspectos contribui para o estabelecimento de processos de confiança, por um lado, e para a credibilização do prestador de serviço, por outro.

Resumindo, em termos de aspectos a introduzir na estratégia de inovação, sobre a caracterização do serviço, destacam-se:

O **conhecimento do cliente** que procura o serviço, em termos das suas necessidades expressas e das suas expectativas não formalizadas.

A **definição do pacote de serviços** a disponibilizar, evidenciando as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações, os serviços explícitos e os serviços implícitos.

O desenho do sistema de operações de serviços.

A segunda temática a ser analisada referiu-se aos condicionalismos aos serviços. Os condicionalismos à inovação nos serviços são fortemente influenciados pelas características de intangibilidade inerentes ao processo de produção e à simultaneidade da sua produção e consumo.

Em termos de aspectos a introduzir na estratégia de inovação pode equacionar-se o problema da **gestão das operações**, na medida em que uma das formas de inovar é através das **mudanças organizacionais** e o objecto de análise desta dissertação corresponde à análise dos **serviços de apoio às empresas**.

A definição da estratégia tem em consideração a análise das envolventes interna e externa da empresa, como foi referido no corpo teórico. Partindo deste ponto de vista, a estratégia pretende ao nível da empresa, criar capacidades para responder às alterações de mercado, ajudar a própria empresa a definir prioridades, intervindo em simultâneo nos resultados operacionais. O tipo de decisões a ponderar prende-se com a articulação dos recursos internos, a localização e o *lay out* das instalações, capacidades técnicas e competências humanas, e com os processos, tecnológicos, sistemas de fabrico, procedimentos, não descurando a cultura da empresa.

Então, sabendo que a dissertação se propõe identificar as características de uma estratégia de inovação para os serviços de apoio às empresas, a tipologia de estratégia a considerar será a estratégia de diferenciação. E as questões a reflectir no caso de estudo deverão ser:

Conhecimento do mercado, segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter (1985): como funciona, quem são os concorrentes, ameaças de novos concorrentes e ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e de clientes.

Conhecimento do cliente: procede-se à caracterização geral da sua empresa e do sector em que se insere; à identificação da estratégia da sua empresa e dos serviços solicitados por ele;

Ajustamento dos processos internos: este tema irá ser apresentado com mais pormenor nos modelos de formulação, no tópico seguinte.

Em resumo, as vantagens competitivas dependem, por um lado, do conhecimento exacto das necessidades dos clientes, e por outro, da capacidade da empresa ajustar as capacidades e as competências internas, de forma a superar o desempenho dos concorrentes. Ou seja, os factores que constroem uma estratégia competitiva não correspondem a produtos ou mercados, mas antes a processos internos desenvolvidos na fase de produção ou na prestação do serviço, com critérios competitivos valorizados pelos clientes.

A quarta temática a ser abordada referiu-se aos modelos de formulação estratégica de operações. Os modelos de formulação estratégica de operações para os serviços terão necessariamente de

ser diferentes dos modelos para a indústria, tendo em conta a particularidade dos serviços e a presença do cliente na produção do serviço. Nesta perspectiva, foram analisados modelos de formulação estratégicas de operações para os produtos e para os serviços, no sentido de identificar as variáveis definidas, os mecanismos utilizados de análise e monitorização dessas variáveis, e a forma de operacionalização na empresa.

Nos modelos de formulação estratégica de operações de Slack (1993) e Ganesi & Corrêa (1994) aprofunda-se ao nível externo, a forma de segmentar o mercado, através da identificação dos critérios competitivos valorizados pelos clientes e ao nível interno, a necessidade da hierarquia desses critérios e o estabelecimento dos critérios de desempenho face aos concorrentes.

Ganesi & Corrêa (1994) propõem também que a missão do serviço dependa directamente da estratégia corporativa e se encontre em consonância com a segmentação do mercado e o posicionamento da empresa face aos concorrentes.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) não dá particular importância à envolvente externa da empresa, mas antes às operações internas e à participação do cliente no processo de produção do serviço. Mas levanta outra questão que se refere à avaliação do serviço pelo cliente, propondo inclusive os critérios para a selecção do prestador de serviço pelos clientes, nomeadamente: a disponibilidade do serviço, a conveniência, a confiança, a personificação, o preço, a qualidade, a credibilidade e a rapidez.

O modelo da visão estratégica dos serviços, apresentado por Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) resume os modelos anteriores. O foco central deste modelo continua a ser o cliente, mas numa vertente mais abrangente. Não considera só as suas necessidades, ou as suas expectativas. Considera o **valor percebido do serviço**, ou seja o grau de satisfação alcançado pelo serviço recebido.

Resumindo, em termos de aspectos a introduzir na estratégia de inovação, sobre **modelo de formulação estratégica de operações**, refere-se a:

- Caracterização do **segmento do mercado**: identificando as necessidades dos clientes, dos principais concorrentes e da forma de actuar dos concorrentes.
- Definição do **conceito de serviço**: resultando das necessidades do cliente, mas

também dos colaboradores e dos accionistas.

- Identificação da **estratégia corporativa**: indicando a missão, os objectivos e as metas; Analisando os pontos fortes e fracos da empresa; analisando as ameaças e as oportunidades; analisando as actuais vantagens competitivas; analisando o planeamento estratégico da empresa; identificando a existência de um processo de monitorização, no sentido de permitir a alteração da estratégia.
- Definição do **sistema de operações do serviço**: considerando o pacote de serviço, como foi definido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000).
- Identificação das **actuais vantagens competitivas**, em termos de competências (levantamento dos recursos humanos, da estrutura organizacional e da qualificação dos recursos humanos chave para a empresa e para o sector) e de capacidades (identificando a capacidade técnica e a capacidade de desenvolver novos serviços e processos);

Tendo em consideração que esta dissertação pretende intervir na identificação das características de uma estratégia de inovação, focalizada nos serviços de apoio às empresas e que o nível de interacção entre o cliente e o prestador de serviço é elevado, então, o modelo a propor terá que considerar as características diferenciadoras dos serviços, tendo sido anteriormente explicado que, uma das formas de ultrapassar algumas dificuldades, pode ser através das operações.

III. SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS E GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

“Em mercados cada vez mais voláteis, a capacidade de reacção torna-se uma vantagem competitiva. Esta capacidade irá surgir preferencialmente nas cadeias de abastecimento em detrimento da capacidade de reacção das empresas, em termos individuais.”

Christopher (1998)

3.1. Introdução

O sector dos serviços tem sido considerado como um dos motores de crescimento económico a longo prazo, na medida em que potencia a construção de vantagens competitivas nas empresas, proporcionando níveis mais elevados de eficiência e ganhos de produtividade (OCDE, 1999).

Esta foi a principal razão que justificou a reflexão sobre o sector dos serviços pela Comissão Europeia e também a implementação de medidas que apoiassem a construção de um ambiente favorável à competitividade empresarial.

O conhecimento da realidade empresarial e do impacto da actividade das pequenas e médias empresas na economia, motivaram a Comissão Europeia a introduzir “medidas de apoio” para perceber as condições de competitividade do “mercado dos serviços de apoio às empresas”. Segundo este organismo, por “medidas de apoio” entende-se o conjunto de acções públicas, que incluem os serviços de apoio às empresas, subsídios, programas e incentivos fiscais, [SEC (2001) 1937]. No âmbito desta dissertação, as medidas de apoio analisadas referem-se à realização de seminários e fóruns de reflexão sobre temáticas que afectassem a actividade das empresas. Estes eventos têm vindo a ser realizados desde a década de 90 do séc. XX, mantendo-se ainda hoje a sua influência.

A análise das medidas de apoio para o objectivo desta dissertação prende-se com o diagnóstico das condições de competitividade do mercado dos serviços. Neste sentido, a primeira parte deste capítulo corresponde ao levantamento das medidas de apoio, propostas pela Comissão Europeia.

A necessidade de analisar um modelo teórico que apresentasse contributos para a melhoria na actividade da prestação de serviços de apoio às empresas surge da reflexão das conclusões das medidas de apoio. O modelo da gestão da cadeia de abastecimento, do inglês *Supply Chain Management* (SCM) foi a opção seleccionada, tendo por base dois factores. O primeiro residu na

necessidade de encontrar formas de intervenção para os prestadores de serviços, diferentes das actuais e mais ajustadas às reais necessidades das empresas. O segundo factor residiu no facto do modelo de gestão da cadeia de abastecimento ter como força condutora “o cliente” e toda a sua actividade ser desenvolvida no sentido de criar valor ao cliente. A análise do modelo da gestão da cadeia de abastecimento será a temática abordada na segunda parte deste capítulo.

Tendo em conta os objectivos definidos para esta dissertação, pretende-se com a análise das medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia e com o modelo da gestão da cadeia de abastecimento, responder às seguintes perguntas:

- “Quais as principais conclusões das medidas de apoio, introduzidas pela Comissão Europeia, sobre a intervenção dos prestadores de serviços?”
- “Como é que a gestão da cadeia de abastecimento aplicada aos serviços, pode contribuir como factor de competitividade? Na vertente interna, considerando o aumento da eficiência organizacional, o desenvolvimento de competências únicas e a criação de vantagens competitivas? E na vertente externa, considerando a capacidade de gerar valor acrescido ao cliente e de aumentar os seus níveis de satisfação?”

A revisão bibliográfica sobre as medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia basear-se-á na análise dos documentos elaborados por este organismo tendo sido retirados do site oficial <http://europa.eu.int/> e de dois sites criados para apoiar a competitividade das empresas de serviços através do lançamento de um conjunto de medidas de acompanhamento, com vista a promover a competitividade dos serviços. Após a reformulação do endereço por parte da Comissão Europeia (actualmente <http://ec.europa.eu/>), estes dois sites deixaram de existir. Contudo, o primeiro site tinha como objectivo, fornecer informação sobre as medidas de apoio já implementadas, relatórios e divulgação das temáticas a abordar em medidas de apoio futuras (http://europa.eu.int/comm/enterprise/smie/index_pt.html), e o segundo site tinha como objectivo criar uma base de dados de boas práticas, construída através dos exemplos apresentados nos seminários e fóruns de reflexão, com o endereço (http://europa.eu.int/comm/enterprise/smie/good_practice/index.html).

A revisão bibliográfica sobre o modelo far-se-á de forma a perceber em que consiste a gestão da cadeia de abastecimento, através da:

- identificação da definição do conceito, do âmbito, e dos principais intervenientes a considerar na construção da gestão da cadeia de abastecimento;

- representação gráfica dos modelos de Cooper *et al.*(1997) e Mentzer *et al.*(2001), para a operacionalização do modelo;
- indicação das principais razões para a implementação da cadeia de abastecimento e do seu contributo como factor de competitividade;
- análise dos principais elementos inter-relacionais, propostos por Lambert & Cooper (2000), para perceber os condicionalismos da gestão da cadeia de abastecimento;
- explicação das etapas necessárias à construção de uma cadeia de abastecimento.

Na terceira e última fase deste capítulo pretende-se, aplicar o conhecimento adquirido no corpo teórico do trabalho, através da apresentação da proposta do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, a aplicar aos prestadores de serviços directamente relacionados com o subsector da abobadilha cerâmica.

As principais características deste Modelo resultaram dos contributos teóricos analisados, em termos dos modelos de formulação de estratégias de operações, das conclusões das iniciativas desenvolvidas pela Comissão Europeia na caracterização da prestação dos serviços e do modelo de gestão da cadeia de abastecimento.

A metodologia adoptada para a apresentação do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas inicia-se com a visualização do modelo e posteriormente a explicação de cada fase, que corresponde à definição das estratégias corporativa, competitiva e operativa. Para cada uma das estratégias serão definidos os objectivos, as ferramentas a utilizar e os resultados a atingir, no sentido de se perceber a articulação e a importância de cada uma das partes no todo. O capítulo termina com a apresentação gráfica do serviço e do mapa estratégico deste modelo, destacando as principais áreas de actuação, para gerir de forma sistemática e integrada o modelo de inovação.

No final do capítulo pretende-se concluir sobre os contributos que o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, baseado na gestão da cadeia de abastecimento, proporciona aos prestadores de serviços, na forma como intervêm no mercado e na obtenção de vantagens competitivas.

A quarta e última parte deste capítulo refere-se à síntese conclusiva dos principais aspectos a reter sobre o mesmo.

3.2. Intervenção da Comissão Europeia nos Serviços de Apoio às Empresas

O percurso seguido pela Comissão Europeia, para a construção de um ambiente favorável à competitividade empresarial tem adoptado uma metodologia que valoriza por um lado, a participação directa e activa dos Estados Membros e por outro lado, o intercâmbio de ideias e a identificação de boas práticas.

As medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia consideraram os “serviços” e os “prestadores de serviços de apoio às empresas” como elementos fundamentais para a economia que, a União Europeia gostaria que fosse, a mais dinâmica e competitiva do mundo, até 2010 (Conselho Europeu da Feira, 2000).

O Programa Integrado a Favor das PME's e do Artesanato, em 1994, pretendia criar um quadro de referência obtido com as acções que favorecessem as PME. Com o propósito de reforçar a intenção deste Programa, a Comissão Europeia criou em 1997 o Projecto Procedimento BEST (Business Environment Simplification Task Force) que visava reunir todos os aspectos da política que afectassem o espírito empresarial e a competitividade ao nível europeu e nacional, COM (1999).

As principais conclusões destas iniciativas, com relevância para esta dissertação, foram sistematizadas em tabelas. Na Tabela 9, as conclusões referem-se ao levantamento dos constrangimentos à utilização dos serviços por parte das empresas e ao impacto da Internet na prestação do serviço.

Tabela 9: Conclusões das Acções Concertadas Realizadas em 1996 e 1998

| Ano | Evento | Objectivo | Principais conclusões |
|--|-------------------|---|---|
| 1996 | Fórum em Dublin | Pretendeu-se reflectir sobre a forma de estimular a procura de serviços de apoio às empresas. | Necessidade de orientar os serviços para o cliente; |
| | | | Necessidade de reorganizar o tipo e a quantidade de programas e as empresas que o prestavam; |
| | | | Necessidade de desenvolver uma cultura inovadora para a prestação de serviços; |
| | | | Necessidade de fornecer pacotes de serviços estruturados e integrados; |
| | | | Necessidade de utilizar processos de avaliação regular sobre a eficácia e eficiência dos serviços de apoio; |
| A noção de reorganização foi vincadamente referida. Reorganizar a forma como se presta o serviço e o tipo de serviços a disponibilizar. | | | |
| A prática da avaliação dos serviços foi considerada como um meio para promover a visibilidade e a qualidade dos serviços. | | | |
| | | | |
| 1998 | Seminário em Roma | Pretendeu-se reflectir sobre a forma de prestar serviços de qualidade às empresas | Necessidade de criar acessos mais fáceis a um conjunto mais abrangente de serviços; |
| | | | Necessidade de definir um conjunto básico de serviços a disponibilizar em qualquer ponto da Europa; |
| | | | Necessidade de reduzir o crescimento orgânico dos serviços; |
| | | | Necessidade de reforçar os pacotes de serviços estruturados e integrados; |
| | | | Necessidade de aumentar a visibilidade dos serviços; |
| | | | Necessidade de normalizar pela acreditação, a actividade desenvolvida pelos prestadores de serviços; |
| | | | Necessidade de alterar o âmbito e a natureza dos serviços, pela evolução das TIC; |
| A noção da necessidade de intensificar a prestação dos serviços foi a ideia chave, seguindo-se a identificação de alguns constrangimentos à sua utilização. | | | |

Na Tabela 10 as temáticas propostas para reflexão incidem na actuação dos prestadores de serviço e na importância do estabelecimento de uma cultura de avaliação que funcionasse a todos os níveis da prestação de serviços de apoio, como sejam a definição dos objectivos, a concepção, a organização e a prestação efectiva dos serviços.

Tabela 10: Conclusões das Acções Concertadas Realizadas em 2000

| Ano | Evento | Objectivo | Principais conclusões |
|--|-----------------|---|--|
| 2000 | Fórum em Atenas | Pretendeu-se reflectir sobre as estratégias para a indústria e para os serviços de apoio. | O benchmarking foi a ferramenta proposta como estratégia a adoptar pela indústria , pela possibilidade de análise do desempenho comparativo da empresa com o sector de actividade em que se insere; |
| | | | Recomendou-se como estratégias a adoptar pelos prestadores de serviço , a organização dos serviços de apoio em função das reais necessidades da indústria; |
| | | | Recomendou-se o desenvolvimento de uma estrutura de âmbito regional com competências para definir uma cadeia de operações que promovesse a visibilidade aos serviços prestados e a qualidade do processo dos mesmos; |
| A identificação de boas práticas apresentadas por diversos Estados Membros evidenciaram o contributo dos serviços como elementos de competitividade empresarial. | | | |

| | | | |
|------|--|---|--|
| 2000 | Estudo Comparativo do Mercado dos Serviços entre a Alemanha, a Grécia, a Irlanda, a Itália e a Suécia. | Pretendeu-se identificar, interpretar e apresentar propostas de recomendações, tendo em conta as condições do mercado dos serviços de apoio às empresas de cada país, dos aspectos de visibilidade dos prestadores de serviços e da qualidade dos mesmos. | Como principais conclusões, o estudo refere o baixo nível da qualidade do pessoal de <i>front office</i> , como forma de explicar o reduzido número de solicitação dos serviços prestados por entidades externas. |
| | | | Outra conclusão refere-se à inadequada definição do serviço a solicitar ao prestador de serviços, pelo cliente. O cliente não consegue apresentar explicitamente as suas necessidades, quanto ao serviço pretendido. Esta situação afecta directamente a escolha da entidade a prestar o serviço, a especificidade do serviço solicitado, a correcta avaliação do preço pelo cliente (tendo em conta o serviço solicitado e o serviço fornecido) e a avaliação do valor acrescentado proporcionado pelo serviço. Ou seja, o sucesso da prestação do serviço fica no campo das expectativas do cliente. |
| | | | Outra conclusão refere-se à contratualização do serviço. Aqui, as dificuldades localizam-se no lado do prestador, pela existência de desvios entre o preço acordado pelo serviço prestado e a qualidade do mesmo. As questões levantadas pelas empresas referem-se ao custo do serviço, aos prazos de entrega e à ausência de relacionamento entre o cliente e o prestador do serviço. |
| | | | A terceira e última conclusão refere-se a problemas ao nível da avaliação da entrega do serviço. |
| | | | As principais conclusões do estudo apontam para a influência dos contextos económico e cultural de cada Estado Membro, na caracterização da oferta e da procura dos serviços. |

As medidas de apoio sucediam-se e na Tabela 11 apresentam-se as principais conclusões dos Fóruns realizados na Inglaterra e na Suécia em 2001, reflectindo sobre o tema "Espírito Empresarial para o Futuro".

Tabela 11: Conclusões das Acções Concertadas Realizadas em 2001

| Ano | Evento | Objectivo | Principais conclusões |
|--|------------------|---|---|
| 2001 | Fórum em Cardiff | Pretendeu-se reflectir sobre a avaliação geral da eficácia dos serviços | Ausência de sistematização de avaliações da eficácia dos serviços de apoio; |
| | | | Necessidade de ocorrência de níveis de avaliação nas várias fases do ciclo do projecto; |
| | | | Necessidade de resolução de problemas metodológicos. |
| Neste fórum foi vinculada a necessidade de adoptar metodologias que garantissem a eficácia dos serviços. | | | |

| | | | |
|------|-----------------|--|--|
| 2001 | Fórum na Suécia | Pretendeu-se identificar as exigências para os serviços de apoio, decorrentes dos aspectos da "nova economia" não se limitando às aplicações das TIC | Neste fórum, os serviços de apoio estratégico foram considerados como um dos factores de criação de vantagens competitivas nas empresas, pelo contributo directo no processo produtivo, na melhoria da qualificação dos recursos humanos, na diferenciação de produtos em função das necessidades dos clientes, no acesso ao conhecimento, nas competências e na introdução das novas tecnologias, na procura de novos mercados e na entrada em mercados internacionais. |
|------|-----------------|--|--|

As preocupações evidenciadas nos seminários e fóruns prendiam-se directamente com a intervenção dos prestadores de serviços. As recomendações equacionadas apontavam para a reorganização dos prestadores de serviços, em termos de maior coerência de actuação e compatibilidade na tipologia dos serviços prestados.

No documento intitulado "A Competitividade dos Serviços Ligados às Empresas e o seu Contributo para o Desempenho das Empresas Europeias" a Comissão Europeia dirigiu, em 2003, a sua atenção para as empresas, propondo-lhes recomendações quanto à melhoria da sua competitividade, nomeadamente pela:

- introdução de processos de inovação, permanente ao nível dos processos de gestão;
- adopção de estratégias de diversificação de actividades, como forma de ajustamento aos novos desafios tecnológicos;
- necessidade de "trabalhar com o cliente", estabelecendo relações de cooperação com vista à satisfação das suas necessidades.

3.3. Fundamentação Teórica da Gestão da Cadeia de Abastecimento

A natureza da economia, no início da década de 80 do séc. XX, permitia algum grau de previsibilidade quanto ao funcionamento dos sistemas económicos e da concorrência, baseando-se a produção em ciclos longos, em elevados volumes de encomendas, no volume anual de vendas, nas tecnologias dominantes e em numerosos fornecedores com contratos de curto prazo. Neste ambiente, a gestão tradicional centrava-se na eficiência das actividades, compras, transportes, armazenagem, produção e distribuição e em vantagens competitivas baseadas na redução dos custos, segundo Cooper & Ellram (1993).

Na década de 90 esta situação altera-se e fenómenos como a globalização e a liberalização comercial induzem a novas atitudes na competitividade das empresas, nomeadamente na adopção de estratégias de potencialização de oportunidades e de minimização de riscos, segundo Seuring & Müller (2003).

Christopher (1992) aponta a necessidade de introduzir novos conceitos de gestão resultante de factores como a redução das margens de lucro em consequência do aumento da pressão da competição, da gestão da produção de forma integrada, dos canais de *marketing* mais apropriados ao tipo de cliente, da maturidade da globalização, do aumento do serviço de apoio ao cliente para garantir rapidez e a confiança na entrega e da pressão na redução dos inventários.

3.3.1. Evolução do Conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento

O conceito de gestão da cadeia de abastecimento surge no meio académico, na década de 80 do séc. XX, mas ainda hoje se considera que este conceito necessita de uma reflexão mais profunda em termos teóricos e conceptuais (Christopher, 1992; Croom *et al.*, 2000 e Kotzab, 2005).

O principal objectivo da gestão da cadeia de abastecimento é melhorar a posição competitiva da empresa, no mercado global, e manter essa posição apesar da estratégia dos concorrentes e da alteração das necessidades dos clientes, Coyle *et al.* (2003). Volkurka (2002) expressa o objectivo da gestão da cadeia de abastecimento na perspectiva interna, como sendo a minimização dos custos das operações produtivas e logísticas e promoção da eficiência, tornando mais flexível e adequada a cadeia, às necessidades do cliente.

A Tabela 12 apresenta algumas definições do conceito de gestão da cadeia de abastecimento que evidenciam a sua evolução.

Tabela 12: Definições do conceito “Gestão da Cadeia de Abastecimento” (SCM)

| Autor | Definição |
|--------------------------------|--|
| Jones & Riley (1985) | SCM é a cadeia que suporta o fluxo total de materiais que se desloca desde os fornecedores até ao cliente final. |
| Langley & Holcomb (1991) | Na SCM enfatizam-se as interações entre os parceiros da cadeia para produzir um produto ou serviço, capaz de fornecer o melhor valor comparativo ao cliente. |
| Cooper & Ellram (1993) | SCM é uma filosofia integradora que gere a totalidade do fluxo de distribuição desde os fornecedores até ao cliente final e de grande coordenação no processo de negócio e em todas as actividades da cadeia e não apenas em pontos específicos de controlo. |
| Giunipero & Brand (1996) | Agrupam as definições da SCM em três grandes categorias: 1) a gestão da cadeia de bens desde os fornecedores até aos clientes; 2) a coordenação dos fluxos de bens e informação; 3) o desenvolvimento de relações e a integração de todas as actividades que criam valor ao cliente, através da cadeia de abastecimento. |
| Chirstopher (1998) | SCM é a gestão de relações, a montante e a jusante da empresa, com fornecedores e clientes, com a finalidade de adquirir, converter e distribuir produtos e serviços, de forma a fornecer, por um lado, um valor superior ao cliente, e por outro, ao menor custo para a cadeia no seu todo. |
| Spekman, Kamauff & Myhr (1998) | Um processo de desenho, desenvolvimento, optimização e gestão interna e externa dos componentes da cadeia de abastecimento, incluindo a transformação das matéria primas, e a distribuição de produtos acabados ou serviços ao cliente, em concordância com os objectivos e a estratégia. |
| Handfield & Nichols (1999) | SCM é definida como uma estratégia coordenada e sistémica das funções tradicionais e táticas de negócio na empresa e na cadeia de abastecimento, com o propósito de melhorar o desempenho de longo prazo, em termos do parceiro e da cadeia de abastecimento, como um todo. |
| Alvardo & kotzab (2001) | SCM é uma forma de estratégia partilhada entre fornecedores, clientes e alguns concorrentes, aumentando a competitividade, pela redução da incerteza, pela melhoria do produto ou serviço e pelo valor acrescentado disponibilizado ao cliente. |

Segundo Kotzab (2005), e resumindo as principais ideias anteriormente apresentadas, o entendimento actual da comunidade científica é que a gestão da cadeia de abastecimento:

- é uma cadeia formada por parceiros detentores de competências chave ou tecnologias únicas para a construção da cadeia de abastecimento, por fornecedores e clientes criteriosamente seleccionados;
- refere-se ao estabelecimento de relações de longo prazo entre os parceiros, os fornecedores com o objectivo de proporcionar valor acrescentado ao cliente;
- baseia-se em relações de cooperação entre parceiros, fornecedores e clientes, que têm subjacente uma estratégia global e com a definição do contributo e das responsabilidades de cada parceiro, no âmbito da cadeia;
- requer uma gestão operacional considerando a integração e coordenação de todas as actividades da cadeia, contribuindo para a competitividade organizacional dos parceiros e da cadeia como uma entidade única;
- requer a adopção de mecanismos para validar o desenho e a competitividade da cadeia;
- possibilita a existência de fluxos de bens e informação, que se movimentam de forma ascendente e descendente, suportados por sistemas de informação compatíveis e na cadeia de abastecimento.

3.3.2. Modelo da Gestão da Cadeia de Abastecimento

A definição de Cooper & Ellram (1993) deu origem à representação gráfica de um modelo de gestão da cadeia de abastecimento proposto por Cooper *et al.* (1997) e mais tarde por Mentzer *et al.* (2001). O contributo destes dois investigadores na definição do modelo de gestão da cadeia de abastecimento foi considerado como referência, pelo *Council of Logistics Management*.

3.3.2.1. Modelo segundo Cooper (1997)

As principais ideias do modelo proposto por Cooper *et al.* (1997) sugerem a necessidade de coordenar actividades inter e intra empresas, de forma a criar uma cadeia desde os fornecedores até ao cliente final com a entrega do produto, como mostra a Figura 17.

Os elementos principais deste modelo são a gestão dos componentes da cadeia de abastecimento, a estrutura da cadeia e os processos do negócio. O primeiro elemento deste modelo refere-se à gestão dos componentes da cadeia de abastecimento e corresponde à definição dos objectivos orientados por directrizes da componente da gestão. O modelo de Cooper

et al. (1997) identifica dez componentes de gestão: a) planeamento e controle; b) estrutura de trabalho; c) estrutura da organização; d) fluxo do produto; e) estrutura das tecnologias de informação; f) estrutura do produto; g) métodos de gestão; h) estruturas de liderança e de poder; i) estrutura de risco e de recompensa; e j) atitude e cultura.

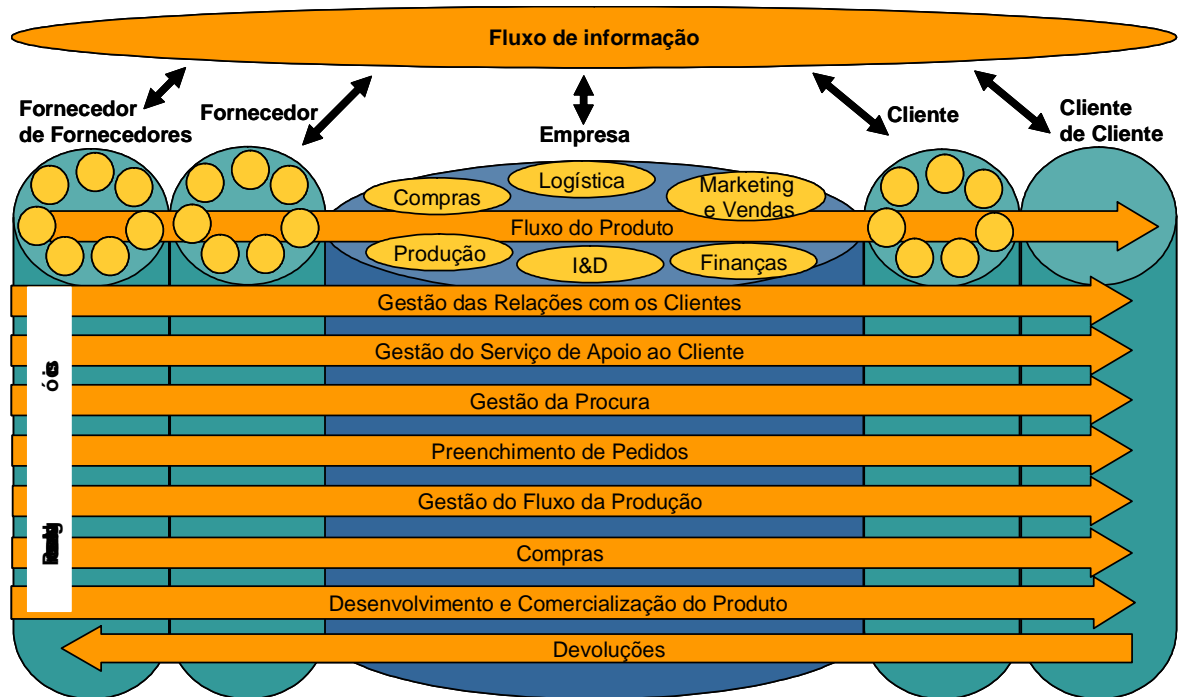


Figura 17: Modelo de Gestão da Cadeia de Abastecimento proposto por Cooper

Fonte: Cooper, *et al.* (1997)

O segundo elemento refere-se à estrutura da cadeia e corresponde ao desenho das actividades desenvolvidas e às responsabilidades assumidas por cada parceiro, com o objectivo de assegurar a longo prazo o sucesso da cadeia de abastecimento.

O terceiro e último elemento deste modelo refere-se aos processos do negócio que correspondem à identificação e ao ajustamento dos processos, em consequência da reorganização ou reengenharia das capacidades dos parceiros para que os resultados se orientem para as necessidades dos clientes. De acordo com o modelo de Cooper *et al.* (1997) existem oito processos:

- a) gestão das relações com os clientes. Os principais processos de negócio referem-se à identificação de mercados alvo e ao desenvolvimento, e consequente implementação de programas com os principais clientes;
- b) gestão do serviço de apoio ao cliente, nomeadamente na identificação do posicionamento do pedido em termos de produção ou distribuição;
- c) gestão da procura, através da gestão dos fluxos de materiais e produtos e da procura do cliente;
- d) preenchimento de pedidos, através da monitorização da entrega do pedido com as especificações definidas pelo cliente, no prazo e no local pretendidos;
- e) gestão do fluxo de produção, pela sincronização das compras dos materiais com as necessidades de produção, pretendendo-se a flexibilidade da produção com a procura dos clientes;
- f) compras, tendo em consideração a gestão dos fornecedores pela hierarquização da sua importância;
- g) desenvolvimento e comercialização do produto, com o apoio dos clientes e fornecedores, sempre focalizado nas reais necessidades dos clientes;
- h) devoluções correspondentes à retoma do produto e à respectiva compensação do cliente.

Os principais resultados esperados pelo modelo de Cooper *et al.* (1997) referem-se ao valor e à satisfação do cliente como suporte à manutenção das vantagens competitivas e à rentabilidade da cadeia.

A análise deste modelo, no âmbito desta dissertação, deve-se à importância da análise da gestão integrada em termos estratégicos e operacionais da cadeia de abastecimento. Os aspectos físicos necessários ao funcionamento da cadeia são mencionados neste modelo. Contudo, não explica como a cadeia gere as relações entre os parceiros, como as mudanças organizacionais resultam da estratégia definida para a cadeia como um todo, ou como gerir as mudanças tecnológicas decorrentes do desenvolvimento de novos produtos ou serviços na actividade da cadeia.

3.3.2.2. Modelo segundo Mentzer (2001)

O modelo de gestão da cadeia de abastecimento proposto por Mentzer *et al.* (2001) é apresentado na Figura 18. Uma das novidades introduzidas por este modelo foi o estabelecimento de pré-requisitos inter funcionais, na fase de criação da cadeia de abastecimento.

Estes requisitos são orientados para o desenvolvimento de uma relação entre os parceiros, e referem-se à integração dos objectivos da cadeia na actividade das suas empresas, ao processo de estabelecimento de confiança, ao comprometimento, à partilha dos riscos e das recompensas e à partilha da informação, com o propósito da focalização nos clientes e da manutenção do relacionamento a longo prazo.

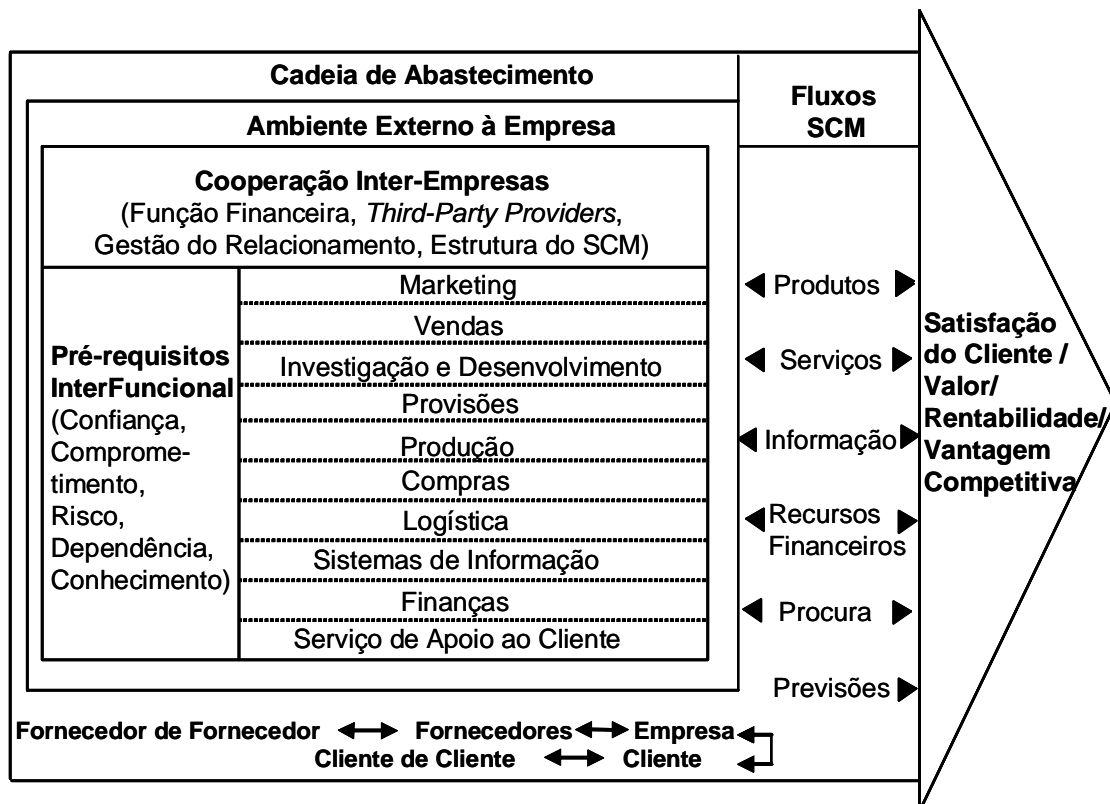


Figura 18: Modelo de Gestão da Cadeia de Abastecimento proposto por Mentzer

Fonte: Mentzer *et al.*(2001)

A cadeia de abastecimento, como se apresenta na Figura 18, é dinâmica e envolve os fluxos dos produtos, dos serviços, de informação, dos recursos financeiros, da procura e das previsões. Estes fluxos são geridos pelas funções empresariais tradicionais, nomeadamente o *marketing*, as vendas, a investigação e o desenvolvimento, as provisões, a produção, as compras, a logística, o sistema de informação, as finanças e os serviços de apoio ao cliente desde o fornecedor do fornecedor até aos clientes do cliente.

Mentzer *et al.* (2001) apresenta importantes contributos para a definição do conceito. O primeiro contributo corresponde à consideração da gestão da cadeia de abastecimento como uma filosofia de gestão. Nesta perspectiva, a cadeia de abastecimento é considerada como uma abordagem sistémica, na qual a cadeia de abastecimento é vista como um todo, onde se geram os fluxos, deslocando-se desde os fornecedores até ao cliente final. Ou seja, Mentzer considera a cadeia de abastecimento como uma entidade única e não como um conjunto fragmentado de empresas. A abordagem sistémica é conseguida através da existência de mecanismos de avaliação capazes de medir o contributo de cada parceiro na cadeia. Esta opinião é corroborada pelos autores Houlihan (1988), Ellram & Cooper (1990) e Tyndall *et al.* (1998).

Ainda segundo Mentzer *et al.* (2001), a cadeia de abastecimento, é ainda considerada como uma estratégia orientada para o estabelecimento de processos de cooperação sincronizados e convergentes para as capacidades operacionais e estratégicas ao nível intra e inter empresa. Esta perspectiva dá ênfase à convergência das capacidades individuais, ao nível inter e intra empresas, na construção de relações fortes com fornecedores, clientes e alguns concorrentes. As relações de longo prazo, na gestão da cadeia de abastecimento, são valorizadas, tendo estas ideias sido igualmente defendidas por Bechtel & Jayaram (1997).

A cadeia de abastecimento, segundo Mentzer *et al.* (2001) focaliza-se no cliente para criar valor e conduzir à satisfação das suas necessidades. Nesta terceira e última característica, Mentzer valoriza a importância da focalização nos clientes, ao longo de toda a cadeia de abastecimento. O melhor desempenho e a satisfação do cliente são conseguidos através da concentração no conjunto de competências de cada parceiro da cadeia. Stock (2001) reforça a ideia dizendo que todos os membros da cadeia de abastecimento deverão coordenar e integrar os seus esforços para conseguir proporcionar, individualmente, o máximo de valor ao cliente.

Os três elementos chave deste modelo são a integração, a convergência e as relações, sempre focalizadas no cliente. A ênfase na integração de todos os processos chave de negócio e na convergência das capacidades operacionais e estratégicas ao nível intra e inter de cada parceiro, nas relações estabelecidas entre os parceiros que suportam a estrutura da cadeia de abastecimento e são o garante da sua longevidade, na cadeia de abastecimento. A focalização no cliente é a fonte de criação de valor e a única que possibilita satisfazer as suas necessidades, explícitas e implícitas.

Os clientes são o elemento essencial da cadeia de abastecimento, se não mesmo o elemento chave da cadeia, segundo Lambert & Cooper (2000). Na prestação de um serviço, o elemento de

referência é o cliente quer como criador de valor, pelas sugestões que apresenta, quer como avaliador da qualidade do serviço prestado, pela satisfação das suas necessidades.

3.3.3. Níveis de Integração da Cadeia de Abastecimento

No modelo de Cooper *et al.* (1997) apresentado anteriormente, foram analisados os elementos da cadeia de abastecimento, como sejam a gestão dos componentes da cadeia, a estrutura da cadeia e os processos de negócio. A relação destes elementos na gestão da cadeia de abastecimento tem consequências ao nível:

- do desenho da cadeia de abastecimento com as perguntas: “Que parceiros?”, “Que competências?”, “Que tecnologias?”;
- da gestão dos componentes de gestão com a pergunta “Que estrutura estratégica e que coordenação das actividades da cadeia de abastecimento?”;
- do comportamento dos parceiros com a pergunta “Quais as relações que se estabelecem entre os parceiros?”;
- da integração do processo de negócio com a pergunta “Qual o nível de integração a definir para a cadeia?”.

As relações que se estabelecem pelos parceiros da cadeia de abastecimento, o nível de integração estabelecido e os diferentes modos de integração têm sido alvo de análise por parte dos investigadores. Por integração entende-se o alinhamento entre clientes, fornecedores e o respectivo processo produtivo (do serviço ou do produto) no sentido de criar uma vantagem competitiva, segundo (Morgan & Monzcka, 2003). Mas também, a responsabilidade e a colaboração entre várias actividades ou processos, (Alter, 1999).

Segundo Juslin & Hansen (2002) as relações de negócio estabelecidas entre os parceiros referem-se a comportamentos classificados como “relacionamento”, “interacções” e “cooperação”. Por “relacionamento” o autor entende a perspectiva de longo prazo, prevendo-se a orientação conjunta de investimentos e dependência, no âmbito da cadeia. Por “interacções” entende-se o aspecto dinâmico das relações, ou seja a confiança e o comprometimento. As relações de “cooperação” referem-se ao estabelecimento mais eficiente da utilização dos recursos da cadeia.

As relações na cadeia de abastecimento apresentam, segundo Bowersox *et al.* (2000), dois modos de integração. O primeiro considera o nível interno, representando a cadeia de abastecimento como uma extensão da empresa de cada parceiro, actuando como uma unidade de negócio, numa grande organização, promovendo inicialmente eficiência e posteriormente cruzando funções para melhorar o processo entre os parceiros. Os factores de ordem interna que podem afectar o comportamento dos parceiros, segundo Stern *et al.* (1989), referem-se à percepção das regras, à motivação, ao conhecimento e às capacidades individuais.

O segundo modo de integração refere-se ao nível externo da cadeia de abastecimento, e considera a empresa de cada parceiro como entidades autónomas, onde se estabelecem relações. Segundo Stern *et al.* (1989), o comportamento dos parceiros também pode ser afectado por factores externos, nomeadamente pelo desenho da estrutura e pela cultura do negócio. Contudo, o principal factor de modificação de comportamento dos parceiros refere-se às expectativas, ou seja à diferença entre o que se espera alcançar e o que efectivamente se consegue atingir.

Spens (2003) cria um modelo conceptual em que articula os níveis de integração da cadeia de abastecimento e as flutuações económicas, como mostra a Figura 19, tendo por base o modelo de Bowersox *et al.* (2000).

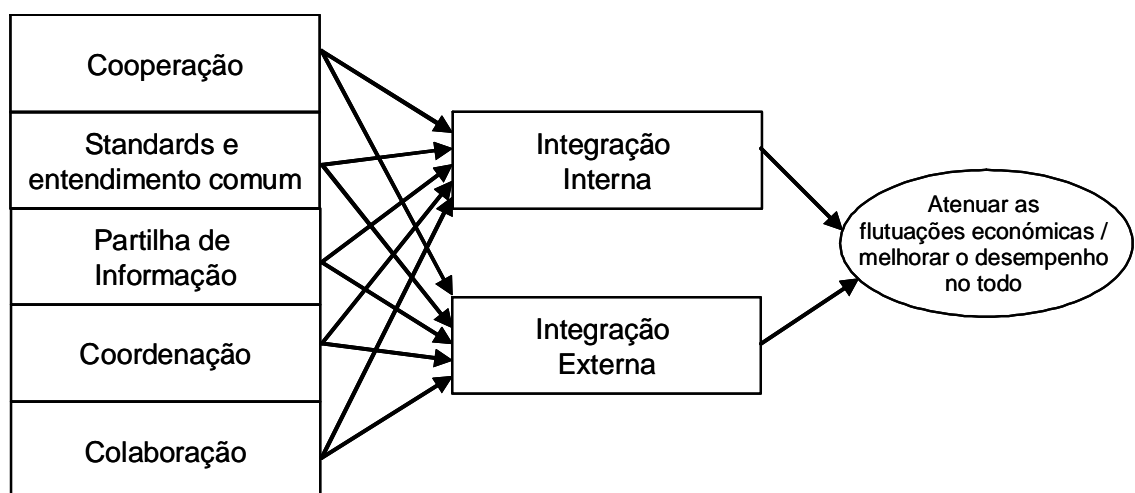


Figura 19: Modelo Conceptual de Integração e Flutuações Económicas de Spens

Fonte: Spens (2003)

Para Spens (2003), qualquer nível de integração apresenta consequências ao nível interno e externo da cadeia de abastecimento e consegue atenuar as condições económicas adversas, e

simultaneamente, melhorar o desempenho da cadeia como um todo. Este modelo considera cinco níveis com um grau crescente de integração:

- o nível “cooperação” considera a perspectiva interna e externa da cadeia de abastecimento, desenvolvendo actividades para atingir o objectivo a que se propõe a cadeia;
- o nível “*standards* e o entendimento comum” pretende medir o conhecimento da cadeia como um todo pelos parceiros individualmente, o conhecimento que cada parceiro possui da sua prestação na cadeia e das reais necessidades do cliente;
- o nível “partilha de informação” refere-se ao número de vezes que os parceiros disponibilizam as suas bases de dados para a melhoria da actividade da cadeia;
- o nível “coordenação” refere-se à análise do mercado tendo em conta a troca de informação pelos parceiros;
- o nível “colaboração” pode ser medido através da monitorização do volume de trabalho em equipa.

Os níveis de relacionamento dependem de um sistema eficaz de comunicação que garanta a informação a todos os parceiros e a construção de fortes processos de cooperação. A informação e a sua partilha entre os parceiros fomentam as relações e atenuam o impacto resultante da estrutura, do clima e das relações de poder, inerente ao funcionamento da cadeia de abastecimento e dos seus resultados, como sejam a coordenação, a satisfação, o comprometimento e o desempenho, (Mohr & Nevin, 1990).

Tendo por objectivo a eficácia da cadeia de abastecimento em termos de redução de custos e satisfação do cliente, a ênfase na qualidade das relações é vista por Juslin & Hansen (2002) como factor de sucesso na implementação da cadeia de abastecimento. Neste sentido, os modelos orientados para a integração e coordenação são considerados como factores importantes para o desenvolvimento desta dissertação.

3.3.4. Processo de Construção da Cadeia de Abastecimento

Após se ter apresentado a evolução das definições sobre a gestão da cadeia de abastecimento, a sua representação gráfica e a integração dos elementos da cadeia de abastecimento pretende-se agora definir as etapas para a sua construção.

A Figura 20 sistematiza a problemática dos conceitos teóricos sobre a cadeia de abastecimento nomeadamente as forças condutoras que condicionam o desempenho, os resultados de desempenho a alcançar e os desafios da implementação da cadeia de abastecimento, inerentes à sua gestão.

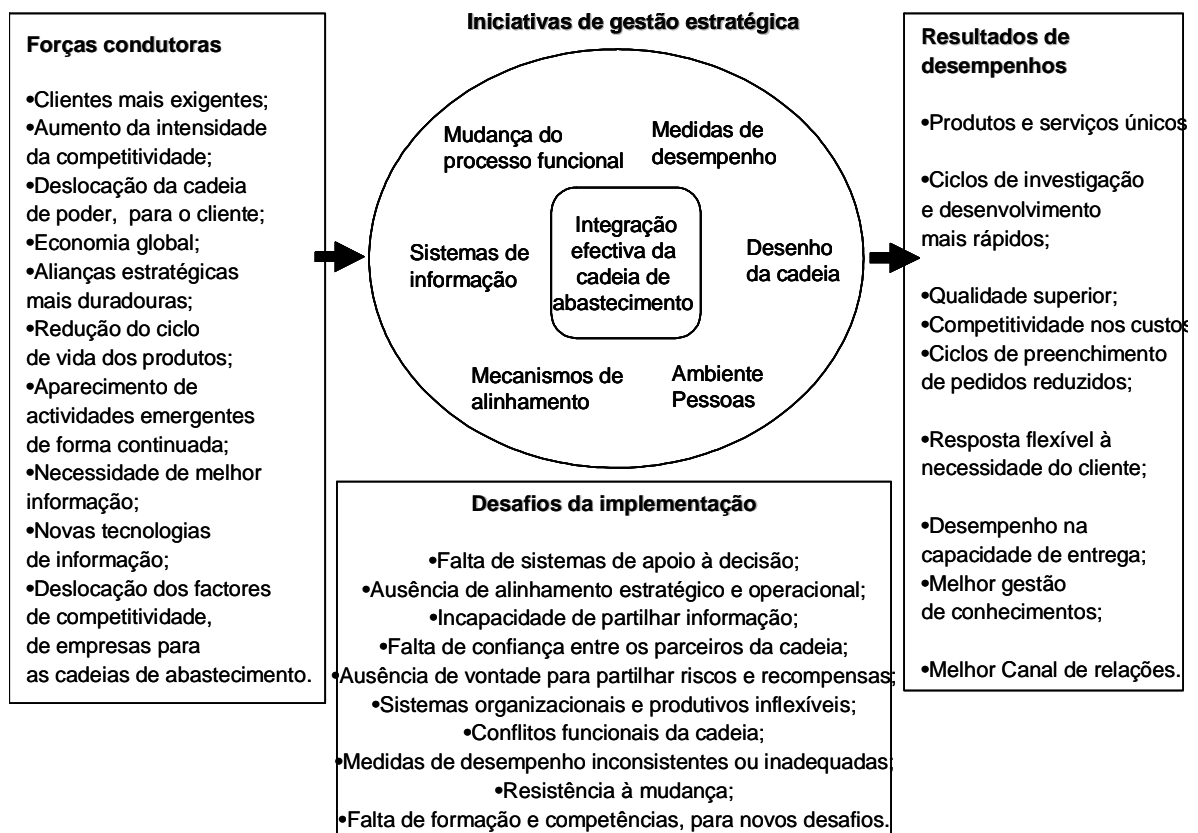


Figura 20: Aspectos a Ponderar na Implementação da Cadeia de Abastecimento de Fawcett & Magnan

Fonte: Fawcett & Magnan (2001)

A construção de uma cadeia de abastecimento, segundo Fawcett & Magnan (2001), desenvolve-se em sete etapas. As cinco primeiras focalizam-se no desenho e na competitividade da cadeia de abastecimento. A sexta etapa enfatiza a gestão das relações entre os parceiros na cadeia. E a sétima corresponde à avaliação e monitorização da estratégia definida para a cadeia de abastecimento.

1ª Etapa: Entendimento da Cadeia de Abastecimento pelos Parceiros

A primeira etapa corresponde ao desenvolvimento de um *entendimento da cadeia de abastecimento pelos parceiros*. Este entendimento assenta em três aspectos, na criação de valor para o cliente, nos factores críticos de sucesso da cadeia, e por último, na força de alavancagem e no lucro. De forma sintética, a Tabela 13, apresenta os principais aspectos a considerar:

Tabela 13: Entendimento da Cadeia de Abastecimento pelos Parceiros (1ª Etapa)

1ª Etapa: Entendimento da Cadeia de Abastecimento pelos parceiros

1.1. Criação de valor para o cliente:

- 1.1.1. Definir o cliente a servir e as suas necessidades;
- 1.1.2. Definir a actividade a desenvolver pela cadeia;
- 1.1.3. Desenhar a estrutura da cadeia de abastecimento;

1.2. Identificação dos factores críticos de sucesso da cadeia:

- 1.2.1. Determinar os factores de sucesso de cada nível;
- 1.2.2. Identificar as regras necessárias ao sucesso da SCM;
- 1.2.3. Identificar processos e tecnologias que sejam críticos para a criação de valor;
- 1.2.4. Mapa das tecnologias existentes na cadeia e das tecnologias base, de cada parceiro;
- 1.2.5. Construir mapa com informação sobre os valores e as regras a respeitar pelos parceiros;
- 1.2.6. Avaliar a relação com o cliente;

1.3. Determinar a força de alavancagem e o lucro:

- 1.3.1. Determinar onde se localiza a sustentabilidade e a força de alavanca;

O primeiro aspecto a considerar no *entendimento da cadeia de abastecimento* refere-se à criação do valor para o cliente, tendo por base a definição da estrutura da cadeia. A definição da estrutura encontra-se condicionada à pergunta “Que parceiros seleccionar?”, tendo em conta o conhecimento das suas competências individuais e das tecnologias que possuem, e que deverão ser colocadas à disposição da cadeia de abastecimento, com vista a responder às necessidades do cliente.

A criação do valor consegue-se através de um desenho de actividades adequado e pela coordenação das actividades inter e intra dos parceiros, proporcionando um elevado desempenho necessário ao funcionamento da cadeia. A criação de valor é determinante para o sucesso da cadeia.

O segundo aspecto a considerar refere-se à determinação dos factores críticos de sucesso da cadeia, em cada nível funcional e por parceiro, ajudando a identificar as regras necessárias ao sucesso do funcionamento da cadeia. A definição do conjunto de requisitos do cliente, que a cadeia se propõe satisfazer, permite ao parceiro líder determinar os processos e as tecnologias que sejam críticas para garantir o valor ao cliente. Desta análise deverá resultar a construção de um mapa das tecnologias existentes na cadeia de abastecimento, indicando as tecnologias base, de cada parceiro.

A adopção de mecanismos de avaliação da relação com o cliente pela importância que assume em todo o processo é considerada como factor crítico do sucesso da cadeia. O mapa da cadeia de abastecimento deverá conter informação sobre os valores, as regras específicas a respeitar pelos parceiros e também os factores de sucesso dos clientes.

O terceiro e último aspecto para o entendimento da cadeia de abastecimento refere-se ao reconhecimento da força de alavancagem e do lucro. Pressupõe a resolução de três problemas, o emprego das tecnologias críticas, a identificação do processo de criação de valor, e por fim, a identificação de ameaças e oportunidades com vista a determinar onde se localiza a sustentabilidade da cadeia e a sua força de alavanca. Nesta altura, cada parceiro tem consciência das alterações a introduzir na estratégia da empresa que gere.

No modelo apresentado na Figura 20, Fawcett & Magnan (2001) não fazem referência ao estabelecimento dos pré-requisitos inter-funcionais para a identificação e selecção dos parceiros que poderão condicionar questões como o relacionamento de longo prazo, as relações de cooperação, e em última instância, o funcionamento mais eficiente da cadeia de abastecimento.

2ª Etapa: Posicionamento do Parceiro na Cadeia de Abastecimento

A segunda etapa corresponde ao *posicionamento do parceiro na cadeia de abastecimento*. De uma forma sintética a Tabela 14 apresenta as principais tarefas da segunda etapa:

Tabela 14: Posicionamento do Parceiro na Cadeia de Abastecimento (2ª Etapa)

| |
|---|
| <p>2ª Etapa: Posicionamento do parceiro na cadeia de abastecimento</p> <p>2.1. Reavaliar os parceiros, para trazer valor à cadeia de abastecimento:</p> <p>2.1.1. Identificar e reajustar os processos de negócio face às competências chaves de cada parceiro;</p> <p>2.1.2. Desenhar e desenvolver processos críticos para suporte das competências chaves;</p> <p>2.2. Subcontratar actividades que não acrescentem valor à actividade do parceiro.</p> |
|---|

O entendimento do papel a desempenhar por cada parceiro, a determinação da posição do parceiro na cadeia de abastecimento, a importância do seu contributo para o funcionamento da cadeia, a definição das suas responsabilidades e a natureza das relações entre os parceiros são outros factores de sucesso.

O gestor de cada empresa parceira deverá reavaliar a sua organização no sentido de avaliar a capacidade da sua empresa em disponibilizar o nível de valor a prestar ao cliente, definido pela cadeia, contribuindo deste modo para a concretização da cadeia como entidade única.

O principal problema desta etapa, refere-se à identificação e à definição das competências chave de cada parceiro. Este esforço é determinante para o funcionamento da cadeia por permitir fundamentar melhor as estratégias de cada parceiro, considerando inclusive as decisões de *outsourcing*.

3ª Etapa: Construção de Infra-estruturas para Clientes

Na terceira etapa pretende-se construir uma infra-estrutura da cadeia de abastecimento para os clientes. A sua construção deverá ter por base dois critérios, a classificação dos clientes e a duração das relações. As principais tarefas desta etapa foram listadas na Tabela 15:

Tabela 15: Construção de Infra-estruturas para Clientes (3ª Etapa)

3ª Etapa: Construção de infra-estrutura para clientes

3.1. Construir uma infra-estrutura para os clientes:

- 3.1.1. Classificar os clientes;
- 3.1.2. Desenvolver iniciativas diferenciadas, com base na classificação dos clientes;
- 3.1.3. Identificar os serviços ou produtos pretendidos pelos clientes;
- 3.1.4. Definir níveis de satisfação, com base na classificação dos clientes;
- 3.1.5. Desenvolver um sistema e políticas que garantam a eficiência e sustente as relações.

A importância dos clientes induz à implementação de uma política selectiva de clientes, baseada na importância do cliente e na análise da rentabilidade do mesmo. Os clientes considerados “muito importantes” serão convidados a desenvolver iniciativas conjuntas com a cadeia, que podem passar por previsões de vendas, gestão do inventário, colaboração na investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços e na resolução de problemas.

Para estes clientes, o objectivo da cadeia é determinar o conhecimento e os recursos para garantir elevados níveis de competitividade. Aos clientes considerados “importantes” não será prestada tanta atenção. Neste caso, o objectivo da cadeia é fornecer elevados níveis de satisfação, conhecendo as suas principais necessidades. Aos clientes considerados “menos importantes” ser-lhes-á fornecido o produto ou o serviço, tendo por base um sistema de políticas que garanta a eficiência e o relacionamento transversal.

A infra-estrutura para os clientes tem subjacente uma base de dados com as características dos clientes permitindo determinar quais os clientes que a cadeia pretende servir e quais os produtos ou serviços a fornecer. Segundo Towill (1996) é necessário garantir que o desenho da cadeia seja dinâmico para manter a informação actualizada e sem distorções entre o cliente e o prestador do serviço, um elevado nível de visibilidade e ausências de situações imprevistas.

Simultaneamente, deverá ser usada uma matriz de alinhamento para identificar as necessidades dos clientes (factores de sucesso) das capacidades da cadeia, analisando as relações e os níveis

de satisfação a atingir. Algumas relações deverão ser trabalhadas intensivamente enquanto que outras resultam melhor tendo por base a eficiência, os processos e os sistemas de rotina. De uma forma geral, os gestores de topo deverão despende 20% do seu tempo a visitar e a trabalhar com os clientes.

A boa vontade e a confiança são aspectos fundamentais no estabelecimento das relações entre os clientes. A suportar estas relações deverão ser desenvolvidos mecanismos mensuráveis formais de *feedback* dos clientes através de um sistema eficiente, políticas e programa específico que definem as necessidades dos clientes, com vista a desenvolver produtos e serviços específicos.

O procedimento e as preocupações para com os clientes fornecem importantes sugestões do mercado e deverão ser reflectidos na construção da infra-estrutura para os fornecedores.

4ª Etapa: Construção de Infra-estruturas para Fornecedores

À semelhança da etapa anterior, pretende construir-se uma infra-estrutura da cadeia de abastecimento, para os fornecedores. A sua construção deverá basear-se em dois critérios, classificação de fornecedores, de acordo com a sua importância para a cadeia, e a duração das relações. As principais tarefas desta etapa foram mencionadas na Tabela 16:

Tabela 16: Construção de Infra-estruturas para Fornecedores (4ª Etapa)

| |
|---|
| <p>4ª Etapa: Construção de infra-estrutura para fornecedores</p> <p>4.2. Construir uma infra-estrutura para os fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none">4.2.1. Classificar os fornecedores;4.2.2. Identificar os serviços ou produtos prestados pelos fornecedores;4.2.3. Desenvolver iniciativas diferenciadas, com base na classificação dos fornecedores;4.2.4. Estabelecer mecanismos de relações. |
|---|

A classificação da importância dos fornecedores envolve uma selecção rigorosa e uma avaliação de desempenho, sempre no intuito do desenvolvimento de uma relação a longo prazo. Neste sentido, realizam-se periodicamente conferências com os fornecedores, enfatizando expectativas e partilhando competências.

O desenvolvimento de iniciativas com os fornecedores, tendo por base a sua classificação e importância, refere-se a:

- programas de conformidade de vendas que são conseguidos através do esforço de colaboração;
- elaboração de um Guia do fornecedor, onde constem as expectativas, as recompensas e as penalizações;
- auditoria rigorosa aos fornecedores, com iniciativas de melhoria apoiadas em processos de *benchmarking* e disseminação de boas práticas;
- catálogos na Internet, para todos os compradores *standard*;
- estabelecimento de uma política, em que a escolha do cliente, represente áreas chave do produto.

Estas relações com os fornecedores deverão ser suportadas por mecanismos mensuráveis formais de *feedback*, com vista a identificar e desenvolver novos produtos e serviços específicos prestados pelos fornecedores.

5ª Etapa: Criação e Comunicação da Visão da Cadeia de Abastecimento

A criação e comunicação da visão da cadeia correspondem à quinta etapa na implementação de uma cadeia de abastecimento. A Tabela 17 mostra as principais tarefas que se referem, nesta fase:

Tabela 17: Criação e Comunicação da Visão da Cadeia de Abastecimento (5ª Etapa)

5ª Etapa: Criação e Comunicação da Visão da Cadeia de Abastecimento

5.1. Definir a visão:

5.1.1. Alinhar os parceiros com a visão estabelecida;

5.1.2. Definir internamente a missão, as políticas, os procedimentos e a estratégia;

5.2. Mensurar o alinhamento entre os parceiros;

5.3. Partilhar externamente com clientes e fornecedores;

5.4. Identificar, comunicar e resolver problemas críticos.

O alinhamento dos parceiros começa com a criação da visão comum da cadeia e a partilha da missão. As capacidades operacionais e estratégicas de cada parceiro deverão adaptar-se às orientações definidas para a cadeia, em termos de políticas, procedimentos e estratégia a adoptar. Deverão igualmente ser introduzidos mecanismos da avaliação da integração entre os parceiros.

Esta visão deve ser publicitada nos canais de divulgação corporativos e partilhada com os principais fornecedores e clientes. E através dos canais utilizados deverão ser identificados, comunicados e resolvidos os problemas críticos. A visão deve ser usada como força motora para o alinhamento da cadeia.

6ª Etapa: Criar Mecanismos de Integração Cultural

A sexta etapa pretende criar mecanismos de integração cultural, de forma a dotar a cadeia de abastecimento de identidade, como se de uma entidade única se tratasse. Nesta etapa, a ênfase da gestão é colocada nos colaboradores, começando a identificar-se as barreiras internas e externas que poderiam condicionar o desempenho da cadeia. A Tabela 18 mostra as principais tarefas a promover nesta etapa.

Uma vez identificados os problemas, definem-se as oportunidades de melhoria, através de iniciativas específicas de resolução. A implementação de projectos-piloto, com uma equipa formada por elementos dos vários parceiros, promove a criação da entidade cultural e a coesão da cadeia.

Os principais mecanismos de integração que poderão ser desenvolvidos referem-se:

- à identificação de mecanismos de alinhamento de estratégia, nomeando gestores com experiência transversal, definindo-se processos funcionais transversais e criando equipas inter organizacionais e transversais para gerir os projectos da cadeia;
- à partilha de informação na cadeia de abastecimento, resultando dos fluxos de informação que se estabelecem horizontalmente entre os fornecedores e os clientes e os fluxos verticais, em termos de estrutura hierárquica da cadeia;
- à adopção de medidas de desempenho na cadeia de abastecimento, considerando a totalidade dos parceiros, com o intuito de gerir um processo de melhoria contínua, considerando a alteração das condições de mercado;

- à adopção de técnicas de gestão estratégica que promovam a integração dos processos gerados pela cadeia.

Tabela 18: Criar Mecanismos de Integração Cultural (6ª Etapa)

| |
|---|
| <p>6ª Etapa: Criação de mecanismos de Integração cultural</p> <p>6.1. Identificar barreiras internas e externas à actividade da cadeia de abastecimento;</p> <p>6.2. Construir uma atitude e cultura da cadeia;</p> <p>6.3. Identificar oportunidades de melhoria;</p> <p>6.4. Implementar projectos-piloto;</p> <p>6.5. Adoptar mecanismos de integração:</p> <p> 6.5.1. Mecanismos de alinhamento;</p> <p>6.6. Definir métodos de gestão;</p> <p> 6.6.1. Gestores com experiência transversal;</p> <p> 6.6.2. Processos funcionais transversais;</p> <p> 6.6.3. Partilha de informação na cadeia de abastecimento;</p> <p> 6.6.4. Medidas de desempenho na cadeia de abastecimento;</p> <p> 6.6.5. Técnicas de gestão estratégica.</p> |
|---|

O sucesso dos projectos-piloto, como mecanismos de integração cultural, promove a visibilidade do trabalho em equipa e cria referenciais que poderão ser valorizados em situações de maior instabilidade.

7ª Etapa: Avaliação e Melhoria Contínua

A sétima e última etapa cria mecanismos de avaliação sistemática da envolvente externa e de melhoria contínua interna, de modo que a cadeia de abastecimento mantenha, as características fundamentais, como sejam o dinamismo e a flexibilidade. Na Tabela 19 referem-se as principais tarefas a promover, nesta fase:

Tabela 19: Avaliação e Melhoria Contínua (7ª Etapa)

7ª Etapa: Avaliação sistemática da envolvente externa e da melhoria contínua

7.1. Monitorização do mercado e das condições de competitividade:

7.1.1. Análise do mercado;

7.1.2. Avaliação periódica dos parceiros e da estrutura da cadeia de abastecimento;

7.2. Reavaliação e ajuste da cadeia de abastecimento

(ter conhecimento do papel que cada parceiro desempenha);

7.3. Criação de valor através das técnicas de benchmarking

(análise dos concorrentes, líderes do mercado e clientes);

7.4. Estabelecimento de programas de melhoria contínua.

A análise do mercado poderá utilizar a técnica de *benchmarking*, permitindo a análise comparativa em termos de envolvente externa e desenvolvimentos tecnológicos, mantendo o desempenho da cadeia entre os melhores, e simultaneamente, desenvolvendo actividades de melhoria contínua, valorizando as pessoas responsáveis por criar valor.

A reavaliação e o ajuste da cadeia de abastecimento dependem, entre outras coisas, do desenho da cadeia, pelo que é necessário garantir que este seja dinâmico para que seja possível manter a informação actualizada e sem distorções entre o cliente, o produtor e os fornecedores. Deste modo, consegue-se também um elevado nível de visibilidade e ausência de situações imprevisíveis (Towill, 1996).

A criação de valor e o sucesso competitivo da cadeia de abastecimento depende da capacidade do gestor da cadeia reconhecer as dinâmicas do mercado e introduzir na estrutura da cadeia as respectivas alterações, com vista a responder às reais necessidades do cliente. Para Mentzer *et al.* (2001), o sucesso da gestão da cadeia de abastecimento depende do funcionamento do seguinte conjunto de actividades: integração de conhecimento, partilha de informação bilateral, partilha mútua de riscos e de recompensas, cooperação, partilha de objectivos, sempre centrado no cliente e na integração dos processos de negócio.

O estabelecimento de programas de melhoria contínua garante a monitorização do processo e a introdução de medidas preventivas, que promovam a eficácia do sistema.

Para Fawcett *et al.* (2001), e operacionalizando o conjunto de actividades apresentado por Mentzer, *et al.* (2001), o sucesso da gestão da cadeia de abastecimento depende da correcta avaliação dos parceiros que irão integrar a rede, da definição comum dos factores do sucesso da cadeia de abastecimento, do entendimento das regras em termos de cada parceiro, da capacidade de trabalhar em conjunto, da vontade de ajustar e adaptar o processo produtivo do parceiro às necessidades da cadeia de abastecimento sempre no sentido de criar o máximo de valor para o cliente.

3.4. Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas

Qualidade significa antecipar as necessidades do cliente, antecipar o que encantarà ou o que o decepcionará. (Slack, 1997)

3.4.1. Apresentação do Modelo de Estratégia de Inovação

A construção do presente Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas tem subjacente a utilização da estrutura do modelo de gestão da cadeia de abastecimento.

A **concepção teórica** do presente modelo tem a contribuição dos modelos teóricos analisados anteriormente, o Modelo de Gestão da Cadeia de Abastecimento proposto por Mentzer (2001), e o Modelo Visão Estratégica dos Serviços desenvolvido pelos autores Heskett, Sasser & Schlesinger (1997).

O Modelo apresentado por Mentzer *et al.* (2001) serviu de base, neste capítulo, à estrutura do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas pela consideração dos aspectos relacionados com a construção da cadeia de abastecimento. A aplicação do conceito de gestão da cadeia de abastecimento implica por parte dos intervenientes, o estabelecimento de um processo de cooperação, de relações fortes e duradouras, e eventualmente da redefinição das estratégias individuais, face aos objectivos definidos para a cadeia.

O Modelo Visão Estratégica dos Serviços desenvolvido pelos autores Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) apresentado no capítulo II, serviu de base à identificação dos aspectos a considerar na formulação da estratégia de inovação nos serviços, tendo em conta as conclusões retiradas pelos autores, nomeadamente a obtenção de elevada rentabilidade nas empresas que se focalizam simultaneamente no mercado e nos aspectos operacionais.

A **operacionalização do presente modelo** tem subjacente a contribuição dos modelos teóricos analisados anteriormente, o Modelo Conceptual da Interação Cliente – Prestador de Serviço dos autores Heskett & Sasser (1994) e o Sistema de Operações de Serviços proposto por Slack (1997).

O Modelo Conceptual da Interação Cliente – Prestador de Serviço dos autores Heskett & Sasser (1994) apresentado no capítulo II, serviu de alicerce à estrutura do modelo, pela separação das actividades com contacto directo com o cliente (*Front Office*) e outras sem a participação do cliente (*Back Office*).

O Sistema de Operações de Serviços proposto por Slack (1997) no capítulo II, serviu de alicerce à estrutura do modelo, na organização e sequência da realização das operações.

Para além da concepção teórica e da sua operacionalização, o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços foi pensado, tendo em conta as diferenças existentes na actual metodologia de intervenção dos prestadores de serviços e na filosofia da cadeia de abastecimento para a prestação do serviço.

A utilização do processo de cooperação encontra-se explícita na construção deste Modelo pela possibilidade de criar condições para ultrapassar os constrangimentos do mercado, e simultaneamente, contrariar a prática corrente que corresponde a estratégias de competição, onde cada prestador de serviço compete no mercado com serviços e metodologias de intervenção idênticas.

A Figura 21 representa o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas. A apresentação do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas irá ser apresentada segundo duas perspectivas, a primeira refere-se ao processo de concepção do Modelo Estratégico e a segunda à operacionalização do mesmo.

A primeira perspectiva será apresentada com maior detalhe, nos sub capítulos que se seguem, na medida em que fundamenta o processo conducente à definição de qualquer estratégia corporativa. A segunda perspectiva visa a explicação dos processos necessários à operacionalização da prestação do serviço, mas será remetida para o Anexo 1 – Processo de Operacionalização do Modelo de Estratégia de Inovação.

No sentido de resumir a explicação do processo de operacionalização será elaborada uma representação gráfica contendo a totalidade do processo de prestação de um serviço, de forma a articular a sequência dos processos e algumas das actividades que se encontram subjacentes.

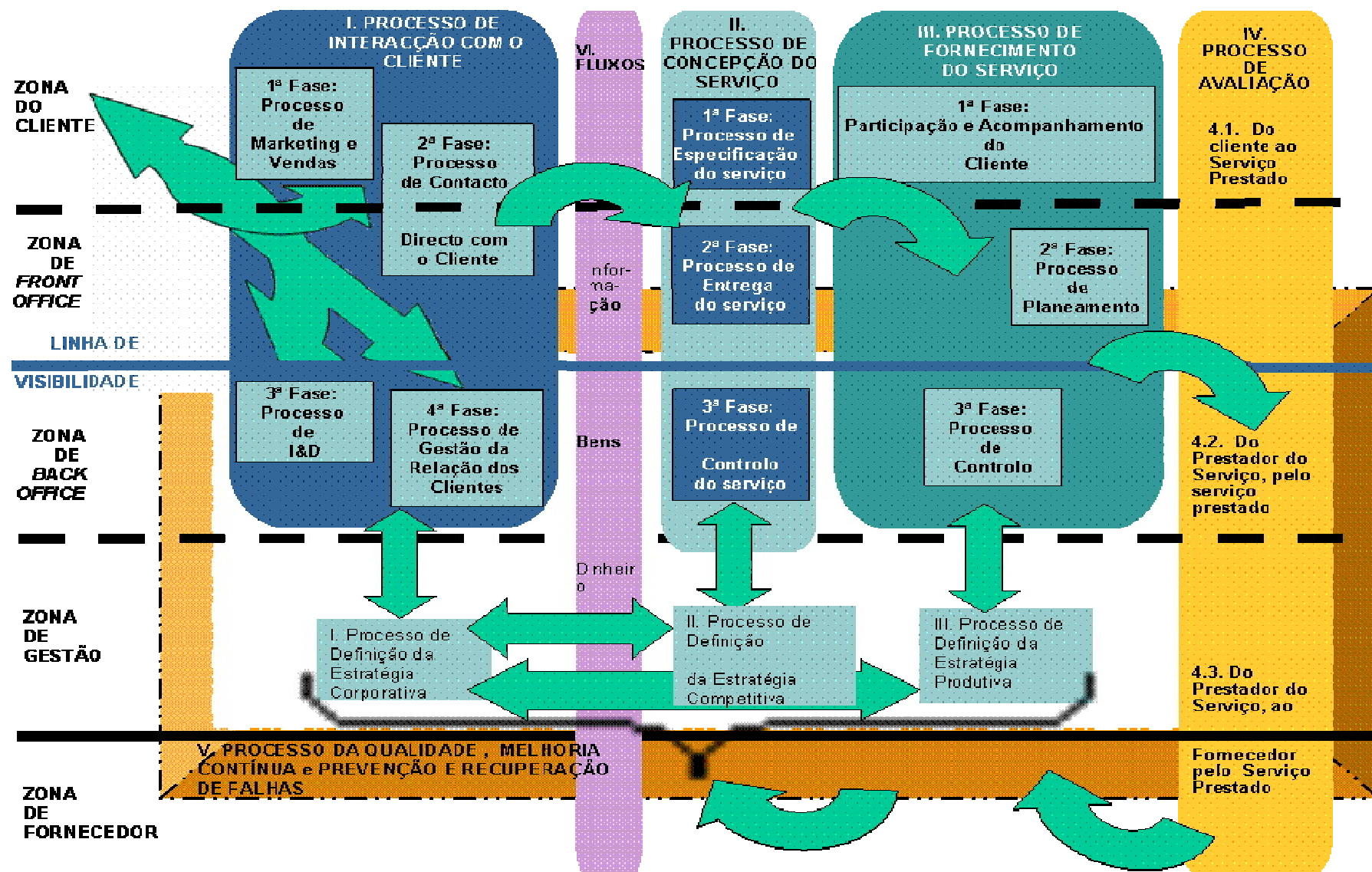


Figura 21: Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas

A monitorização do Modelo de Inovação é evidenciada pela apresentação do sistema de gestão integrado denominada *Balanced Scorecard*. A aplicação deste sistema possibilita a gestão integrada de todo o processo e também um *feedback* em termos dos processos internos de negócio, bem como das variáveis externas, de maneira a melhorar continuamente os resultados e a *performance* da estratégia adoptada.

3.4.2. Processo e Concepção do Modelo de Estratégia de Inovação

A definição da estratégia corporativa tem por base o conhecimento do funcionamento do mercado e a definição exacta do cliente alvo, para que de forma objectiva seja definido o conceito de serviço a disponibilizar e a definição do sistema de prestação do serviço. A criação de valor para o cliente é uma preocupação, sempre presente.

Um segundo aspecto que resulta da definição do conceito de serviço são as actividades que a cadeia de abastecimento irá realizar, o desenho da cadeia, os parceiros a seleccionar, tendo em consideração as suas competências chave, as tecnologias únicas e a integração do processo do negócio.

As opções estratégicas a definir para a cadeia de abastecimento irão condicionar a estratégia competitiva. Estes factores críticos de sucesso deverão ser percebidos pelo cliente como vantagens únicas e diferenciadoras.

A definição da estratégia operativa visa dar resposta às decisões tomadas pela estratégia corporativa, através da definição dos critérios competitivos e das áreas de decisão, determinando-se a sustentabilidade e a força de alavancagem da cadeia de abastecimento.

Cada um destes processos será abordado com maior detalhe, nos próximos sub-capítulos.

3.4.2.1. Processo de Definição da Estratégia Corporativa

A primeira etapa do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas tem por objectivo a explicação do processo conducente à definição da estratégia corporativa.

O conceito de estratégia adoptado na presente dissertação, teve em consideração a classificação de estratégia proposta por Mintzberg (1998) apresentada no sub capítulo 2.3.1.. Assim, entende-se a estratégia como uma “perspectiva”, ou seja a estratégia é vista como um meio para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas e a sustentabilidade da empresa. As decisões a tomar prendem-se com questões “Que tipo de negócio se quer?”, “Em que ponto do mundo operar?”, “Que negócios adquirir e quais vender?”, “Como financiá-los?”.

Tendo por base os objectivos da estratégia corporativa apresentados no sub capítulo 2.3.2., a sua definição deverá considerar as seguintes abordagens, a orientação ao mercado e a orientação ou ajustamentos aos processos internos.

A Figura 22 corresponde à primeira etapa do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, que corresponde à tipologia de decisões a tomar para a definição da estratégia corporativa.

1ª Fase: Orientação ao Mercado

A primeira abordagem para a definição da estratégia corporativa refere-se à análise do mercado (envolvente externa) onde a cadeia de abastecimento pretende operar e as principais áreas de análise referem-se à caracterização do segmento de mercado, à caracterização dos clientes e das suas necessidades, mas também à análise da concorrência, a forma como intervém no mercado e os serviços disponíveis. As questões que se colocam são, em termos de:

- **o segmento de mercado** - Quais são as características comuns mais importantes? Como medir o segmento de mercado? Em termos demográficos? Geográficos? Qual a importância deste segmento para o negócio da empresa? Quais são as necessidades de cada um deles?
- **os clientes** – Quem são? O que compram? Quanto compram? Quais as actuais necessidades que apresentam? Que atributos do serviço valorizam?
- **os concorrentes** – Quem são? Que serviços prestam? Como prestam? A quem prestam? Como avaliar o seu desempenho?
- **o serviços** - Que serviços são prestados? Que novos serviços se prevêem entrarem no mercado? Que serviços substitutos existem?



Figura 22: Tipologia de Decisões a Tomar na Definição de Estratégia Corporativa

A ferramenta a utilizar para proceder ao levantamento das questões anteriormente apresentadas, será o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1985), como referenciado no sub capítulo 2.3.4., suportado por uma análise de *benchmarking*, por questionários aos clientes, e uma análise para definir as dimensões específicas do sector, o nível de desempenho da cadeia de abastecimento face aos principais concorrentes e para definir os atributos do serviço valorizados pelos clientes.

Os resultados da caracterização da envolvente externa correspondem:

- **à segmentação do mercado** – com a identificação comum das características dos segmentos de mercado; com a indicação das medidas de segmentação do mercado; com a hierarquização da importância dos segmentos; com a identificação das suas

necessidades; com o conhecimento do grau de satisfação dos serviços prestados; com a identificação da forma como são prestados e com a identificação dos concorrentes que prestam serviços semelhantes;

- **ao posicionamento face aos concorrentes** – com a forma de prestar o serviço pela concorrência; com a forma de satisfazer as necessidades do cliente; com a valorização que o cliente faz das diferenças do serviço prestado pela concorrência e do serviço que se pretende prestar; com os meios necessários para garantir que as necessidades e as expectativas do cliente são satisfeitas.

2ª Fase: Orientação aos Processos Internos

A segunda abordagem para a definição da estratégia corporativa, refere-se à análise dos processos internos. As questões a levantar prendem-se com a caracterização da envolvente interna, devendo coincidir com a análise dos aspectos:

- **conceito de serviço**: definição do serviço a prestar, tendo em consideração as necessidades expressas pelo cliente, pelos accionistas e comparando-os com os serviços prestados pela concorrência;
- **sistema de prestação de serviço**: considerando a tomada de decisões que se refere ao pacote de serviço a disponibilizar, que segundo Fitzsommons & Fitzsommons (2004) é composto pelas instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações, os serviços explícitos e os serviços implícitos.

Duas áreas funcionais emergem naturalmente, desta abordagem a área Marketing e Vendas e a área de Inovação e Desenvolvimento de Novos Serviços (I&DNS). Na primeira, pelo conhecimento e disponibilização de serviços identificados como necessidades dos clientes e a segunda pela proximidade ao cliente surgem oportunidades de desenvolvimentos de novas propostas de serviços. A inovação, enquanto variável geradora de competitividade, pode incidir na criação ou melhoria de serviços, na renovação das estruturas ou processos produtivos ou na introdução de novas formas de organização do trabalho.

Em termos estruturais, os elementos que definem um projecto de serviço, para além do sistema de prestação de serviço, referem-se:

- **a localização**: com a recolha de dados demográficos sobre os clientes, localização única ou múltipla das instalações do prestador de serviço, a concorrência e as características do local;
- **o projecto de instalação**: considerando o tamanho, a estética e o *layout*,

- **o planeamento da capacidade:** pela consideração da gestão das filas, pelo número de colaboradores, pela acomodação da procura média ou picos de procura;

Em termos de gestão, para além do conceito do serviço, também fazem parte a cultura da organização, a motivação, a selecção, a formação, a delegação de poder aos colaboradores, bem como:

- **a qualidade:** considerando actividades como garantias do serviço, expectativas vs percepções do cliente, métodos, monitorização e avaliação;
- **a gestão da capacidade e da procura:** estratégia para controlar a procura e para controlar o fornecimento;
- **as informações:** constituem recursos competitivos, pela criação de barreiras à entrada, pela criação de receitas, pela recolha, organização e apresentação de dados e pelo incremento na produtividade.

A definição dos processos internos irá basear-se na estrutura do modelo de gestão da *cadeia de abastecimento*. Assim, as questões que se colocam são em termos de:

- **desenho da cadeia de abastecimento:** Que parceiros? Que competências? Que tecnologias?;
- **gestão dos componentes de gestão:** Que estrutura estratégica e que coordenação das actividades da cadeia de abastecimento?;
- **selecção dos parceiros:** Que requisitos pré-funcionais, estabelecer? a confiança, comprometimento, risco, dependência, conhecimento? Quais as relações que se estabelecem entre os parceiros?;
- **integração do processo de negócio:** Qual o nível de integração a definir para a cadeia? Que cultura de negócio? Que fluxos de informação e bens?.

A criação da cadeia de abastecimento contribui para a valorização dos serviços a disponibilizar, na medida em que é formada por parceiros que possuem competências e capacidades técnicas únicas, contribuindo para a maior eficiência do processo produtivo. Além disso, conhecendo o seu posicionamento na cadeia de abastecimento e as suas responsabilidades, possibilita a coordenação de todas as actividades necessárias à realização do serviço.

Os resultados da caracterização da envolvente interna correspondem:

- **à definição das vantagens competitivas:** em termos de recursos (técnicos, tecnológicos e financeiros), competências e aptidões;

- **aos processos de negócio:** em termos de monitorização das necessidades dos clientes para que seja possível ajustar os processos internos, dando resposta às necessidades do mercado e fornecendo sempre valor ao cliente;
- **à cadeia de abastecimento:** em termos de coordenação da cadeia, da satisfação, do comprometimento e do desempenho das partes interessadas (clientes, parceiros, fornecedores), com vista a assegurar a capacidade de reacção da cadeia;

3ª Fase: Mecanismos de Avaliação e Monitorização

A Figura 23 representa o Fluxograma do Processo de Avaliação e Monitorização da Estratégia Corporativa, considerando os aspectos anteriormente apresentados.

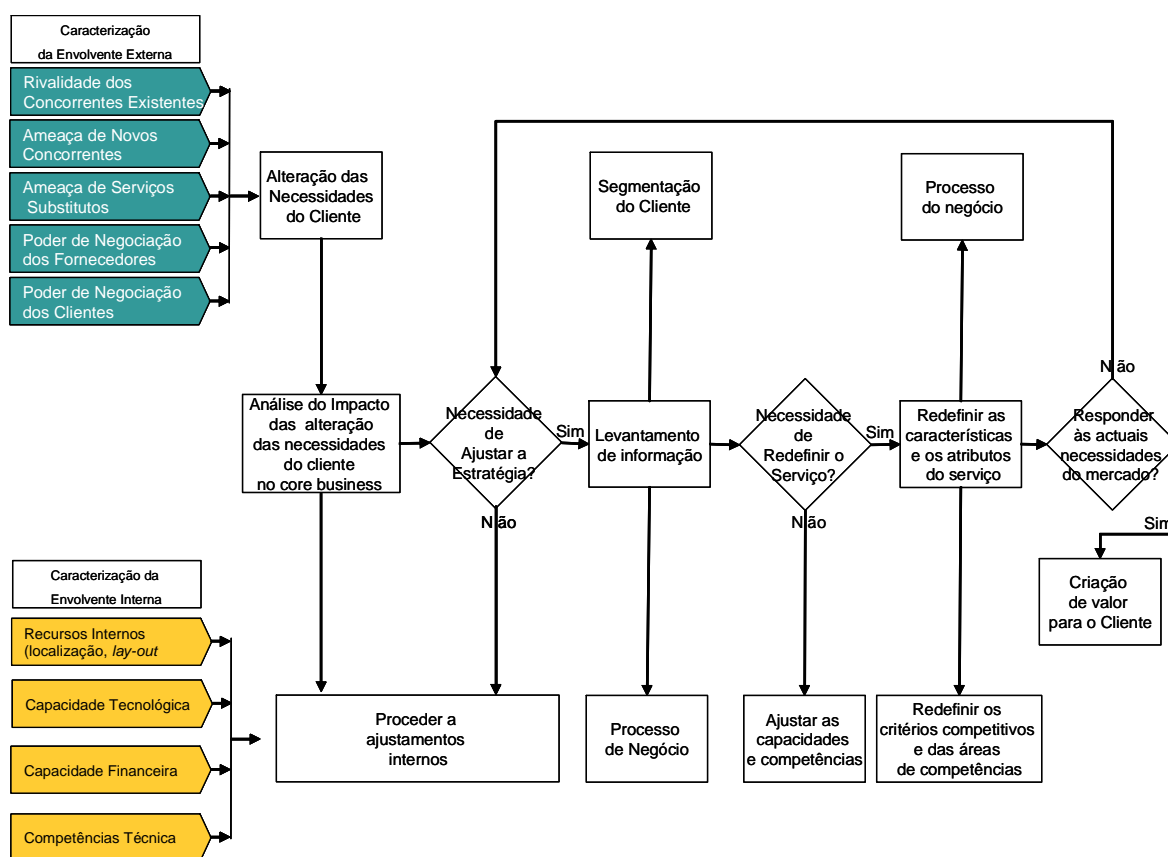


Figura 23: Fluxograma do Processo de Avaliação e Monitorização da Estratégia Corporativa

Após se ter caracterizado a envolvente externa e interna, está-se em condições de passar à definição da estratégia competitiva do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

3.4.2.2. Processo de Definição da Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva corresponde ao propósito com que a cadeia de abastecimento se pretende posicionar no mercado. O Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços encontra fundamento nos pressupostos definidos na tipologia de serviços e desafios para os gestores de operações propostos por Schmenner (1986), nomeadamente na prestação de serviço com elevado nível de personalização e de intensidade de trabalho.

A explicação do processo conducente à definição da estratégia competitiva visa a selecção de um conjunto de actividades que possuam vantagens únicas e diferenciadoras face aos concorrentes, mas que sejam percebidas pelos clientes, como tendo valor.

Das três tipologias de opções de estratégias analisadas no capítulo II, estratégia de liderança pelos custos, estratégia de diferenciação e estratégia pela capacidade de resposta, o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços irá adoptar a estratégia de diferenciação. Esta aposta encontra fundamento nos pressupostos definidos anteriormente, nomeadamente na prestação de serviço com elevado nível de personalização e de intensidade de trabalho.

A estratégia de diferenciação é entendida na óptica do cliente e corresponde às características e aos atributos do serviço, que são percebidos pelo cliente como únicos. A interacção com o cliente irá ser o elemento diferenciador da estratégia de competitividade, na medida em que, na prestação do serviço, o cliente participa ao longo de todo o processo de prestação do serviço, conduzindo a um processo de aprendizagem.

O resultado da definição da estratégia competitiva condiciona o nível operativo, na consideração de critérios de competitividade a seleccionar.

3.4.2.3. Processo de Definição da Estratégia Operativa

Com a estratégia corporativa decidiu-se um conjunto de decisões e de acções que posiciona a cadeia de abastecimento face aos seus concorrentes. Com a estratégia operativa pretende-se atingir os objectivos estratégicos propostos, através da configuração da cadeia de abastecimento adaptando-se as tarefas de produção a executar. A primeira tarefa a realizar refere-se à identificação e à hierarquização dos critérios de competitividade e das áreas de decisão. Esta informação é determinante, sob dois pontos de vista. O primeiro, na óptica do cliente, na medida em que deverão ter em conta os critérios mais valorizados pelo cliente. O segundo, na óptica dos concorrentes, ou seja determinar o posicionamento da cadeia de abastecimento face aos seus concorrentes.

A explicação do processo conducente à definição da estratégia operativa através da definição dos seus objectivos e da realização das suas actividades irá ajudar a concretizar os objectivos estratégicos, mas também contribui para auxiliar as restantes áreas funcionais, nomeadamente as áreas de desenvolvimento e inovação de novos serviços, marketing e vendas, finanças, entre outras.

A estratégia de operações é uma estratégia funcional devendo apoiar, implementar e impulsionar a estratégia corporativa. A primeira função, que pretende apoiar a estratégia implica desenvolver recursos necessários à execução da estratégia, através do sistema e procedimentos de produção, da tecnologia utilizada, do treino e formação dos colaboradores, desenvolver relacionamentos com os fornecedores para garantir a satisfação das necessidades dos clientes. A segunda função refere-se à implementação, ou seja transformar a declaração de intenção da estratégia corporativa numa realidade. A terceira e última função impulsionar corresponde à concretização das vantagens competitivas definidas pela estratégia competitiva (ou seja, melhor, mais barato e mais rápido), superando os concorrentes e as expectativas do cliente e contribuindo desta forma, para a sustentabilidade da empresa.

Como foi referido no capítulo II, a definição da estratégia de operações depende de dois conjuntos de questões. O primeiro conjunto corresponde ao “conteúdo da estratégia”, que inclui os critérios competitivos e a definição das áreas de decisão, e o segundo conjunto refere-se à “formulação de estratégia de operações” propriamente dita.

1ª Fase: Conteúdo da Estratégia Operativa

Com base na definição do pacote de serviço a disponibilizar ao cliente, nomeadamente instalações de apoio, bens facilitadores, informações, serviços explícitos e serviços implícitos, definidos aquando da estratégia corporativa, verifica-se agora a necessidade de se definir a forma como operacionalizar a estratégia corporativa. Ou seja, o conteúdo da estratégia operativa preocupa-se com o resultado, determinando os objectivos de desempenho a atingir e as áreas de decisão a afectar.

Para os serviços, o conjunto de critérios competitivos apresentados no capítulo anterior por Ganesi & Corrêa (1994) correspondem: à facilidade de acesso, à credibilidade e segurança, à tangibilidade, à disponibilidade de atendimento, ao atendimento e ambiente, à competência, à consistência, à flexibilidade e ao custo.

A selecção dos critérios competitivos a considerar no Modelo de Inovação nos Serviços, tem como pressupostos, a prestação de serviço de elevado nível de personalização e a intensidade de trabalho, visto as características dos potenciais clientes se referirem à capacidade do poder de compra do serviço, ao nível conhecimento superior quanto ao serviço a solicitar, à consciência das suas necessidades e ao resultado final a obter.

Face às características dos clientes e ao tipo de serviço a disponibilizar, os critérios competitivos que se propõem como mais valorizados, têm em conta a qualidade técnica e funcional, como se apresenta na Tabela 20:

Tabela 20: Selecção e Hierarquização dos Critérios Competitivos

| Seleção e Hierarquização dos Critérios Competitivos | | |
|---|--------------------------------|--|
| Critérios de Qualidade Técnica | Credibilidade | Este critério refere-se ao risco percebido pelo cliente em efectuar o serviço; |
| | Facilidade de Acesso | Este critério refere-se à capacidade do cliente entrar em contacto com o prestador do serviço, quer presencialmente, considerando critérios como facilidade de localização, estacionamento, quer à distância por telefone ou correio electrónico, valorizando-se as respostas rápidas, o horário de atendimento, a disponibilidade das linhas telefónicas; |
| | Disponibilidade de atendimento | Este critério refere-se ao tempo que o cliente tem que aguardar até ser atendido; |
| Critérios Funcionais | Flexibilidade | Este critério refere-se à capacidade do prestador do serviço em alterar as especificações do serviço, de acordo com as necessidades do cliente pelas opções de "O que faz?", "Como faz?", "Quando faz?"; |
| | Competência | Este critério refere-se à capacidade técnica do prestador do serviço, que é reconhecida pelo cliente e que determina a sua selecção; |
| | Consistência | Este critério refere-se à capacidade técnica do prestador do serviço manter a qualidade do serviço; |

A utilização do sistema de operações como criador de vantagens competitivas requer uma ligação estreita entre os critérios competitivos e as áreas de decisão que serão afectadas pela concretização desses critérios.

Segundo Giansesi & Corrêa (1994), são catorze as áreas de decisão nos serviços: o projecto do serviço, o processo/tecnologia, as instalações, a capacidade de procura, a força de trabalho, a qualidade, a organização, a administração das filas e os fluxos, o sistema de informação, a gestão de materiais, a gestão do relacionamento com o cliente, as medidas de desempenho, o controlo das operações e o sistema de melhoria.

A selecção dos critérios competitivos condicionou a selecção das áreas de decisão. As áreas de decisão seleccionadas encontram-se identificadas na Tabela 21.

Tabela 21: Selecção das Áreas de Decisão

| | | |
|------------------|-----------------------------------|---|
| ÁREAS DE DECISÃO | Gestão da Relação dos Clientes | Uma das características dos serviços é a participação activa do cliente em todo o processo de produção do serviço, havendo a necessidade de estabelecer uma relação de confiança, de gerir a comunicação com o cliente, de avaliar as suas expectativas e de ajudar o cliente a evoluir no seu estado de conhecimento. |
| | Projecto de Serviço | Outra das características dos serviços é a intangibilidade. Esta área de decisão permite ao cliente conhecer as várias etapas que compõem a realização do serviço, diminuindo assim, o carácter subjectivo do serviço e melhorando as condições para a avaliação do serviço. |
| | Força de Trabalho | O objectivo último da prestação do serviço é a obtenção da satisfação do cliente. Esta área de decisão contribui com o recrutamento e selecção dos colaboradores que se adaptem à cultura da empresa e que respeitem os seus valores. Simultaneamente que detenham níveis de qualificação muito elevados quer de competências técnicas, de desempenho e de relacionamento. |
| | Projecto / Tecnologia | Esta área de decisão contribui para duas características do serviço. A primeira refere-se à avaliação do serviço pelo cliente que decorre de forma contínua, em cada contacto que se estabeleça entre o cliente e o prestador de serviço. Nesse sentido, a clara definição do processo como irá ocorrer o serviço e o pacote de serviço a disponibilizar ao cliente, ajuda o prestador do serviço a identificar as necessidades e as expectativas do cliente. A segunda característica refere-se ao processo de produção do serviço, ou seja o serviço não pode ser armazenado, tendo que ser consumido à medida que for sendo realizado. A tecnologia e os sistemas de informação utilizados possibilitam a recolha, análise e tratamentos dos dados, mas possibilitam também a circulação de informação entre os vários parceiros da cadeia de abastecimento. |
| | Instalações | Esta área de decisão tem implicações ao nível do cliente e do funcionamento interno. Em termos de cliente, este valoriza a localização, a arquitectura, a decoração e a sua funcionalidade. Em termos de internos o <i>layout</i> das instalações proporcionam eficiência operacional. |
| | Controlo de Operações | Esta área de decisão suporta a concretização dos três critérios funcionais definidos, a flexibilidade, a competência e a consistência. |
| | Sistemas de Melhoria da Qualidade | Esta área de decisão influencia o aperfeiçoamento do desempenho da produção, considerando actividades de melhoria e de prevenção de falhas. |

Após definir os critérios competitivos e as áreas de decisão, a cadeia de abastecimento está em condição de determinar quais as dimensões em que pretende ser excelente, condicionando assim os seus processos internos, através da formulação da estratégia operativa.

2ª Fase: Formulação da Estratégia Operativa

A formulação da estratégia operativa corresponde ao acto de criar a estratégia, ao estabelecimento de relações entre os critérios de competitividade e as áreas de decisão, intervindo com os processos de negócios e com a gestão dos componentes da cadeia de abastecimento. Ou seja, a estratégia operativa é uma combinação das estratégias orientadas para o mercado e para os processos internos, desenhando as operações mas criando valor para o cliente. Colocada neste termos, a estratégia operativa deverá desenvolver um elevado nível de integração entre as restantes áreas, nomeadamente o *marketing* e as vendas, mas

também a área de desenvolvimento de novos serviços, no sentido de se manter flexível no curto prazo e dispor de capacidade de resposta face à pressão competitiva dos concorrentes.

A Metodologia para a Formulação da Estratégia de Produção de Hill (1993) propõe 5 etapas, como se vê na Tabela 22, acompanhadas da respectiva justificação.

Tabela 22: Metodologia para a Formulação de Estratégia de Produção, segundo Hill (1993)

| Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 | Etapa 4 | Etapa 5 |
|---|--|--|--|--|
| Objectivos Corporativos | Estratégia de Marketing | Critérios Competitivos | Estratégia de Serviço | |
| | | | Escolha do Processo | Infra-estrutura |
| Envolve o entendimento dos objectivos corporativos de longo prazo, de forma que a estratégia de produção possa ser vista como contribuição para a concretização desse objectivos. | Envolve o entendimento da estratégia de <i>marketing</i> para atingir os objectivos corporativos. Esta estratégia tem efeitos na identificação dos mercados, bem como nas características dos serviços a disponibilizar. | Traduz a estratégia de marketing, quanto aos critérios competitivos necessários para definir a estratégia de produção. | Consiste em seleccionar um conjunto de características estruturais da produção, que permitam à empresa competir. | Consiste em seleccionar um conjunto de características infra-estruturais da produção, que permitam à empresa competir. |

A Metodologia de Hill não pretende ser um movimento sequencial, desde a etapa 1 até à 5, mas antes, um processo interactivo alinhando-se a estratégia das operações e a estratégia corporativa com vista ao aumento da competitividade da cadeia de abastecimento.

3.4.4. Representação Gráfica de um Serviço

A Figura 24 representa graficamente a prestação de um serviço, tendo em consideração os vários processos mencionados anteriormente. Como não se trata de uma situação concreta, em que tenha havido selecção dos parceiros, não é perceptível a forma como as actividades da cadeia de abastecimento irão ser desenvolvidas, por quem e com que responsabilidades.

De acordo com o Modelo Conceptual da Interação Cliente – Prestador de Serviço dos autores Heskett & Sasser (1994), o processo do serviço encontra-se dividido em cinco zonas:

- *Zona do cliente*: corresponde à zona onde o cliente actua por sua iniciativa, interage com os colaboradores da linha da frente e toma decisões;

- *Zona de Front Office*: corresponde à zona onde os colaboradores da linha da frente realizam actividades, em contacto directo com o cliente;
- *Zona de Back Office*: corresponde à zona onde os colaboradores que apoiam directamente a linha de frente desenvolvem as suas actividades;
- *Zona de suporte*: zona de apoio às três zonas anteriormente apresentadas;
- *Zona de gestão*: corresponde à zona onde a gerência da empresa toma decisões estratégicas quanto à definição do conceito de serviço e às metodologias de intervenção.

As actividades realizadas com o cliente são colocadas no topo das prioridades da empresa e os processos de gestão do serviço e da empresa, na base. Entre estes extremos, realizam-se as restantes operações necessárias ao desenvolvimento da prestação do serviço, suportadas por três fluxos: o fluxo de informação, o fluxo de material e fluxo do dinheiro, numa óptica de melhoria do processo da qualidade do serviço.

O fluxo de informação compreende a concepção do serviço, a descrição do serviço a prestar, as campanhas de *marketing*, a explicação do conceito de serviço ao cliente, a interacção do cliente ao longo da produção do serviço e a entrega do serviço propriamente dito.

O fluxo de material compreende a alocação dos recursos materiais, bem como a entrega do serviço, no caso de este ser suportado por bens tangíveis.

O fluxo de dinheiro corresponde ao pagamento do serviço prestado.

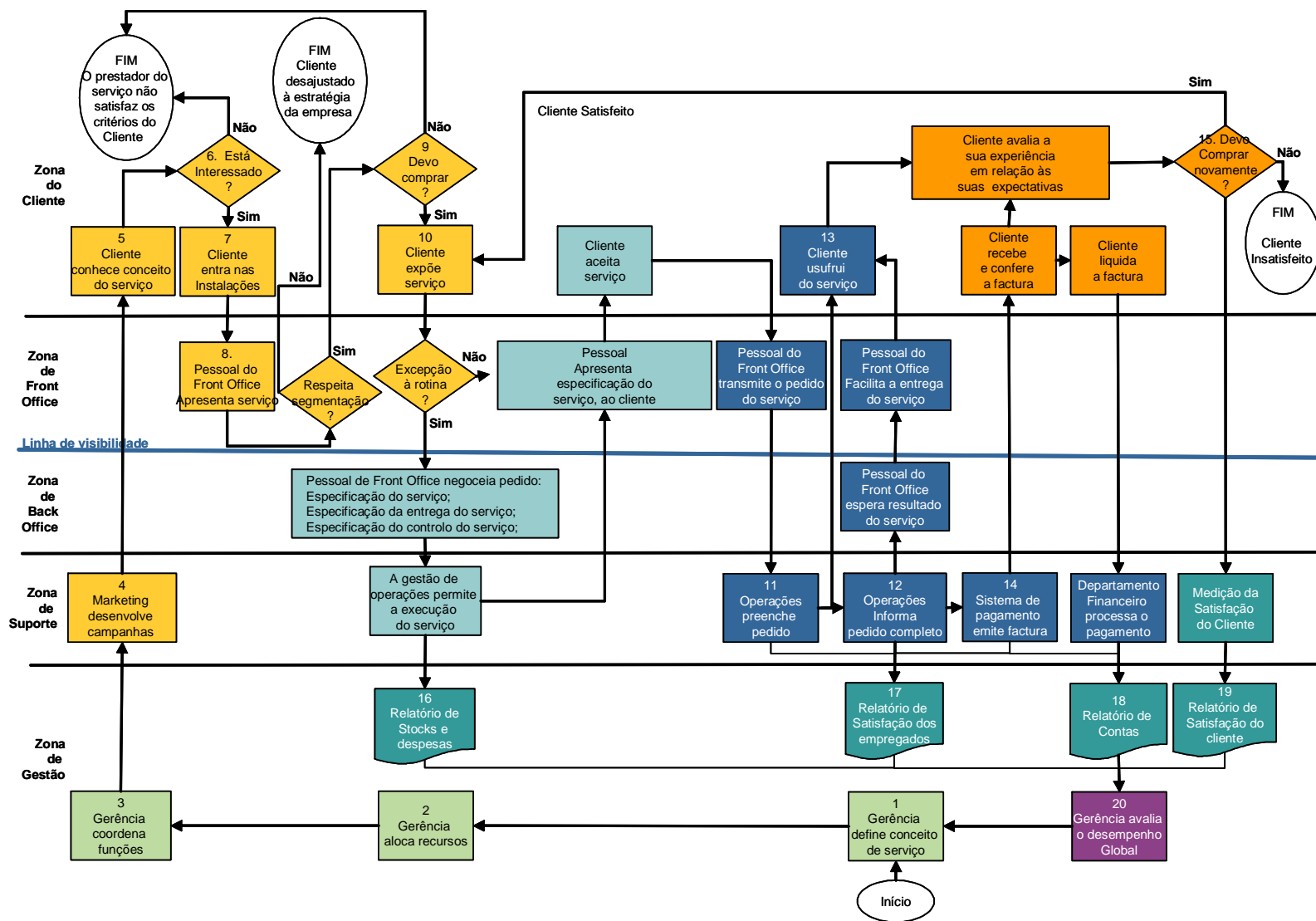


Figura 24: Conteúdo da Estratégia Operativa

Fonte: Adaptado de Kingman-Brundage *et al.* (1995)

3.4.5. Apresentação do Mapa Estratégico do Modelo

A representação gráfica do Mapa Estratégico do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas tem por base a estrutura do sistema de gestão estratégica integrado - *Balanced Scorecard* (BSC) e visa utilizar as principais áreas de intervenção propostas pelo BSC para auxiliar a operacionalização da estratégia corporativa, pela coordenação e avaliação sistemática das tarefas.

O *Balanced Scorecard* baseia a sua análise nas vertentes “finanças”, “clientes”, “melhoria dos processos internos” e “inovação e crescimento”. A sua construção deverá ser pensada segundo esta ordem. Assim, as principais questões a equacionar deverão ser, na vertente:

- Finanças: Qual o retorno esperado pelos *stakeholders*?
- Clientes: Quais as necessidades do cliente?
- Processos internos: Como se deverá organizar a cadeia de abastecimento para responder às necessidades do cliente?
- Aprendizagem e Inovação: Que medidas tomar para melhorar as competências internas?

A sua implementação deverá ser pensada em sentido inverso. A Figura 25 representa a proposta do Mapa Estratégico do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

A **fase de aprendizagem e inovação** irá incidir sobre o uso do conhecimento para ganhar competências na óptica do mercado, da gestão de projectos e do desenvolvimento tecnológico.

A justificação para a necessidade de ganhar competências na óptica do mercado deve-se ao propósito da construção da cadeia de abastecimento. O Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas deverá estar preparado para dar respostas às necessidades dos clientes. Como foi referido no sub capítulo referente ao conteúdo da estratégia operativa, pressupõem-se um elevado nível de personalização e de intensidade de trabalho, por parte do prestador do serviço. Estando subjacente um elevado conhecimento, consciência das necessidades do cliente e do resultado final a fornecer.

A justificação para a necessidade de ganhar competências na óptica da gestão de projectos visa a operacionalização do Modelo de Estratégia de Inovação. A primeira razão prende-se com a

abordagem integradora da gestão da cadeia de abastecimento, ou seja considera-se a cadeia como um todo e não como o conjunto de empresas que partilham o mesmo objectivo negocial. A segunda razão prende-se com a necessidade de sincronizar e fazer convergir os processos de cooperação, na medida em que cada parceiro intervém no processo produtivo em etapas concretas e bem definidas durante o percurso da prestação do serviço. A terceira razão prende-se com a criação de valor para o cliente conseguindo-se pela aposta nos recursos humanos e na inovação e desenvolvimento de novos processos de trabalho.

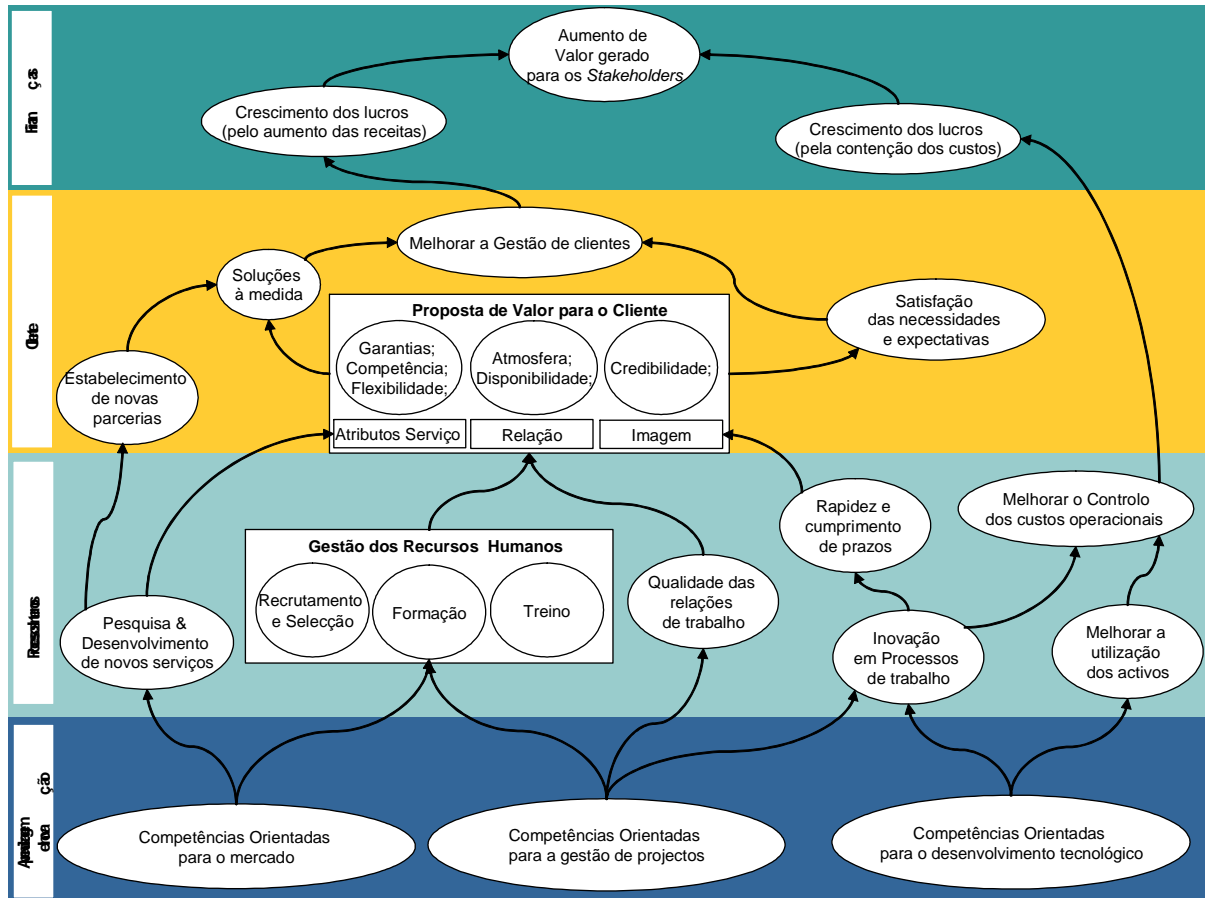


Figura 25: Proposta de Mapa Estratégico do Modelo

A justificação para a necessidade de ganhar competências na óptica do desenvolvimento tecnológico, prende-se com a natureza intangível dos serviços e a característica de produção e consumo em simultâneo. O desenvolvimento das competências orientadas para o desenvolvimento tecnológico aumenta a capacidade de inovação na cadeia de abastecimento e potencia os fluxos de informação, bens e dinheiro ao longo da cadeia de abastecimento, bem como a melhoria dos processos de trabalhos e de utilização dos activos.

Os desenvolvimentos na **fase processos internos** irão desenvolver-se pelos contributos da fase anterior. Assim das competências adquiridas para o mercado irão surgir novos desenvolvimentos para a criação de novos serviços e irá ser dada atenção à gestão dos recursos humanos, em termos de recrutamento/selecção, de formação avançada e de treino nas actividades desenvolvidas. O contributo do aumento de competências na gestão de projectos, no âmbito dos processos internos irá contribuir em três áreas diferentes na gestão dos recursos humanos, pelo contributo para a consistência, considerada uma característica dos critérios competitivos. Na área de gestão de projecto pela promoção da capacidade de trabalho em equipa e dos aspectos relacionais. Este aspecto é fundamental na medida em que os recursos humanos desenvolvem as suas actividades nas entidades parceiras e contribuem para a prestação do serviço, mas também com ideias de melhoria no processo produtivo, não descurando a criação de valor para o cliente. Em termos de eficiência de produção, a inovação nos processos de trabalho irão permitir a rapidez e o cumprimento de prazos e simultaneamente a melhoria e o controlo dos custos operacionais.

A melhoria dos processos internos proporciona à **fase de cliente** o estabelecimento de novas parcerias, apresentando soluções à medida, que o ajudem a obter a diferenciação junto dos seus concorrentes e a criação de valor nos seus produtos ou serviços junto dos seus clientes. Com estas condições cumpridas, as necessidades do cliente foram satisfeitas e expectativas excedidas e a gestão de clientes é uma tarefa facilitada, estando criadas as condições de customatização e fidelização do cliente.

Um cliente satisfeito, na vertente finanças, traduz-se simultaneamente em lucros pelo aumento da receita e pelo controlo dos custos em virtude de processos internos mais optimizados e consequentemente em aumento o valor gerado para os *stakeholders*, significando o cumprimento do objectivo inicial.

3.5. Síntese Conclusiva

A primeira temática abordada neste capítulo visou a análise das “medidas de apoio” implementadas pela Comissão Europeia, com vista a conhecer a forma como os prestadores de serviço intervêm no mercado e as consequências da sua intervenção. Seguiu-se a análise do modelo de gestão da cadeia de abastecimento, através do qual se pretendia identificar uma metodologia de actuação que pudesse contribuir para alterar a forma de intervenção dos prestadores de serviços de apoio às empresas. E por último foi apresentado o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, aplicando o conhecimento teórico.

No início do capítulo foi levantada a pergunta: **“Quais as principais conclusões das medidas de apoio, implementadas pela Comissão Europeia, sobre a intervenção dos prestadores de serviços?”**.

As “medidas de apoio” implementadas pela Comissão Europeia, e analisadas no âmbito desta dissertação referiram-se aos seminários e fóruns realizados sobre temáticas que afectassem a actividade empresarial. A metodologia adoptada, privilegiou a participação directa e activa dos Estados Membros, proporcionando o intercâmbio de ideias, a identificação de boas práticas e o conhecimento da realidade do mercado dos serviços de apoio às empresas.

As principais conclusões a retirar referentes à intervenção dos prestadores de serviço, e utilizando o modelo de Slack (1997) apresentado no capítulo anterior, incidem nas áreas de:

Concepção dos serviços, com a:

- necessidade de orientar os serviços para o cliente, fazendo-o participar activamente na prestação do serviço;
- necessidade de fornecer pacotes de serviços estruturados e integrados, que promovam os níveis de competitividade na empresa, em vez de prestar “o serviço” solicitado, restringindo-se unicamente à dificuldade apresentada;
- ausência de um relacionamento próximo com o cliente;

Cliente

- no estudo comparativo foi referida a dificuldade dos clientes em expressarem com clareza o serviço pretendido, criando dificuldades ao nível da satisfação do serviço, na medida em que as expectativas do cliente são elevadas e podem não ser correctamente apreendidas pelo prestador do serviço;

Processo de prestação do serviço, com a:

- necessidade de utilizar processos de avaliação regular sobre a eficácia e eficiência dos serviços de apoio;
- necessidade de resolver alguns problemas metodológicos;

Entrega do serviço propriamente dito:

- não estando resolvidas as dificuldades anteriormente apresentadas, a entrega do serviço não poderá ser bem sucedida, não deixando uma imagem de satisfação no cliente, nem a vontade de repetir a experiência.

Neste sentido, as propostas de **intervenção dos prestadores de serviços** prendem-se com o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, intervindo ao nível:

- das alterações do modelo de negócio, pela consideração da evolução das novas tecnologias de informação;
- da definição de níveis *standards* de qualidade dos serviços;
- das avaliações para cada fase de execução dos serviços: contacto (na definição dos serviços), desenvolvimento (na concepção, na integração do cliente e a organização das tarefas de apoio) e na prestação do serviço propriamente dita (resultado final);
- da acreditação da actividade e dos prestadores de serviços.

Em termos de serviços a prestar, a tendência corresponde:

- à oferta de serviços orientados para o cliente;
- ao desenho de pacotes de serviços estruturados e integrados de acordo com as reais necessidades da empresa que contratou o serviço.

As dificuldades apontadas confirmam a necessidade de repensar a forma como os prestadores do serviço se organizam para responder às solicitações, tendo sempre em consideração que, o cliente é a base de todo o processo.

O segundo grupo de questões refere-se ao modelo de gestão da cadeia de abastecimento, tendo sido esta a opção encontrada, nesta dissertação, para responder às recomendações da Comissão Europeia provenientes das “medidas de apoio” anteriormente apresentadas, nomeadamente, a necessidade de identificar modelos de actuação para as entidades prestadores de serviços, diferentes dos actuais e mais ajustados às necessidades dos empresários.

Neste âmbito, a dúvida colocada inicialmente corresponde à pergunta “Como é que a gestão da cadeia de abastecimento aplicada aos serviços, pode contribuir como factor de competitividade? Na vertente interna, considerando o aumento da eficiência organizacional, o desenvolvimento de competências únicas e a criação de vantagens competitivas? E na vertente externa, considerando a capacidade de gerar valor acrescido ao cliente e de aumentar os seus níveis de satisfação?”

A resposta a esta pergunta foi dada, seguindo a sequência das três interrogações. A primeira refere-se **“Como é que a gestão da cadeia de abastecimento aplicada aos serviços, pode contribuir como factor de competitividade?”**

Tendo presente que os fenómenos como a globalização e a liberalização comercial têm vindo a ser intensificados, induzindo a novas atitudes em termos de competitividade empresarial para fazer face a estas mudanças, os prestadores de serviço, para além da concepção e organização do serviço, ou seja gestão interna do serviço, deverão considerar o nível da competitividade externa materializada pela crescente renovação e diversificação dos serviços e produtos, pela proliferação de canais de distribuição, pelas alterações das formas de consumo e pelas mudanças no ambiente dos negócios.

O objectivo da gestão da cadeia de abastecimento é acrescentar valor ao cliente, através do desenvolvimento de processos mais eficientes, pela forma inovadora de entrega do produto ou serviço, pelos produtos ou serviços de qualidade elevada, pelos baixos custos e cumprimento dos prazos de entrega. Em termos de organização interna, este conceito traduz-se na eliminação de desperdícios e no aumento da eficiência, tornando a cadeia mais flexível e com maior capacidade de resposta às necessidades do cliente. A força condutora é “o cliente” e toda a actividade da cadeia é desenvolvida no sentido de satisfazer as suas necessidades. Desta forma, é possível fornecer melhores serviços, sem aumento do preço, mesmo em economias em constantes mudanças (Stock, 2001).

As primeiras características do modelo da gestão da cadeia de abastecimento a contribuir como factor de competitividade são a definição da estratégia a longo prazo, a estrutura da cadeia e a selecção dos parceiros. Estas características têm influência ao nível do desenho da estrutura da cadeia, das competências chaves e as tecnologias únicas que cada parceiro aporta para a cadeia e das relações de longo prazo que se estabelecem entre os parceiros, reafirmam os aspectos da confiança, do comprometimento e do risco, garantindo o processo de cooperação.

A segunda característica resulta da melhoria da actividade produtiva verificando-se um contributo directo, no aumento da eficiência organizacional, e no desenvolvimento de competências únicas que resultam das características dos parceiros envolvidos e das tecnologias por eles detidas. A conjugação destes esforços resulta na criação de vantagens competitivas de difícil reprodução pelos concorrentes e a satisfação das necessidades do cliente.

A terceira e última característica resulta dos benefícios financeiros que decorrem da redução dos custos operacionais pela melhoria da eficiência de todo o processo produtivo.

Resumindo, a gestão da cadeia de abastecimento é vista como uma filosofia de gestão, com as seguintes preocupações:

- abordagem sistemática, considerando a cadeia como um todo;
- uma orientação estratégica para os processos de cooperação desenvolvendo esforços de sincronização e convergência entre a estrutura operacional de cada parceiro e entre os parceiros da cadeia, para desenvolver as capacidades estratégicas de unidade da cadeia;
- a focalização no cliente para criar vantagens competitivas únicas e individuais de criação de valor ao cliente, que conduzam à satisfação das suas necessidades e expectativas.

No segundo ramo da pergunta a dar resposta (transcrito a baixo, a negrito) aquando da análise do modelo de gestão da cadeia de abastecimento refere-se **“Na vertente interna considerando o aumento da eficiência organizacional, o desenvolvimento de competências únicas e a criação vantagens competitivas? E na vertente externa, considerando a capacidade de gerar valor ao cliente e de aumentar os seus níveis de satisfação?”**.

A implementação da gestão de cadeia de abastecimento ao nível da vertente interna, articula a integração de todas as tarefas de uma actividade empresarial, em termos de área de operações e área de estratégia, quer da cadeia como um todo, quer de cada parceiro, como elo que contribui para o funcionamento da cadeia. O factor de competitividade resultante da vertente interna deve-se à integração eficiente da actividade desenvolvida pelos fornecedores, produtores, armazenistas e clientes, tendo como meta a produção e distribuição dos serviços ou dos produtos, na quantidade certa, no local correcto e no momento exacto, de forma a minimizar os custos do sistema e a satisfazer os níveis de serviço solicitado pelo cliente. Esta vantagem resulta da partilha de bens e informação entre os parceiros, facilitada pela existência dos fluxos ascendentes e descendentes.

A implementação da gestão da cadeia de abastecimento intervêm ao nível da vertente externa, verifica-se a potenciação da capacidade de gerar valor acrescido ao cliente e de aumentar os seus

níveis de satisfação. A proximidade com o cliente garante o sucesso do serviço, na medida em que o cliente faz parte integrante de todo o processo, e todo o processo de produção se organiza para fornecer valor acrescentado ao cliente.

A qualidade do serviço prestado ao cliente avalia-se pela eliminação das suas necessidades, como referido no capítulo anterior pelos autores Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000). Esta barreira ultrapassa-se pela proximidade ao cliente e pelo conhecimento das suas necessidades.

Em termos da gestão da cadeia de abastecimento, a **qualidade do serviço prestado** fica a dever-se à eficaz e eficiente articulação de factores como:

- construção de relações fortes de longo prazo entre os parceiros da cadeia;
- coordenação entre os parceiros da cadeia;
- aumento do desempenho de cada parceiro, na qualidade dos serviços;
- capacidade de corresponder aos requisitos do cliente, com o objectivo último de criar valor;
- capacidade de estreitar relações entre os parceiros e seus clientes dificultando a troca de fornecedor.

De uma forma geral, as **vantagens** resultantes da implementação do modelo da gestão da cadeia de abastecimento, referem-se:

- ao aumento da qualidade do serviço ao cliente;
- à criação de vantagens competitivas;
- à melhoria da actividade produtiva;
- aos benefícios financeiros.

Resumindo, a gestão da cadeia de abastecimento é um modelo capaz de criar vantagens competitivas, pelo elevado valor entregue ao cliente e pela garantia da eficiência da gestão organizacional. Este modelo concilia a adaptação da empresa à sua envolvente externa e interna

como é definido no conceito de estratégia corporativa, segundo Ansoff (1990). A estratégia subjacente à implementação da gestão da cadeia de abastecimento prevê o envolvimento de todos os intervenientes da cadeia numa estratégia de longo prazo, em vez da abordagem tradicional que se caracteriza pelo individualismo e pela concorrência.

A análise das medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia apontou para a necessidade de intervenção na actividade da prestação de serviços, entre outros aspectos pela focalização dos serviços, pelo fornecimento de pacotes de serviços estruturados / integrados e pelo desenvolvimento de uma cultura inovadora, entre os prestadores de serviço.

A construção do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas apresenta uma metodologia de intervenção sistemática, coordenada e convergente, apoiada num conjunto de actividades que contrariam a metodologia de intervenção actual dos prestadores de serviço.

O Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas adopta uma metodologia que tem subjacente a utilização do modelo de gestão da cadeia de abastecimento, valorizando-se em primeiro lugar o cliente e em segundo lugar a gestão da cadeia, o desenho da cadeia, as actividades a desenvolver, os parceiros seleccionados e o desenvolvimento de um fluxo contínuo de informação, bens e dinheiro ao longo da cadeia.

O Modelo de Estratégia de Inovação caracteriza-se pela aposta na criação de valor para o cliente, na apresentação de serviços à medida dos clientes, na avaliação do serviço e na melhoria da eficiência na produção do serviço. A primeira característica refere-se à **criação de valor para o cliente**. As actividades desenvolvidas deverão ser entendidas pelo cliente, como tendo valor para a sua actividade, e como diferenciadoras face às actividades desenvolvidas pelos seus concorrentes.

A segunda característica concretiza-se pela aposta em **serviços à medida** de elevado nível de personalização e de intensidade de trabalho, privilegiando a criação nas relações inter-pessoais, como forma de garantir a satisfação das expectativas do cliente e a gestão do cliente.

A **avaliação do serviço**, tendo sido considerado pelas medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia, como um meio para promover a visibilidade e a qualidade dos serviços. A participação do cliente em todo o processo de prestação do serviço, não é um elemento inovador deste modelo, por se tratar de uma característica inerente à prestação de qualquer serviço.

Contudo, a sua participação, é determinante no processo de concepção do serviço, e no desenvolvimento das relações de confiança, como factor determinante da avaliação da sua satisfação e da percepção da qualidade do serviço prestado, facilitando-se a gestão dos processos de customização e fidelização.

A quarta característica promove a melhoria da **eficiência do processo produtivo**, pela coordenação, convergência de todas as actividades desenvolvidas pela cadeia de abastecimento. Os vários parceiros que formam a cadeia de abastecimento interagem entre si como se de uma única entidade se tratasse, contribuindo para a prestação do serviço com a área em que são mais competentes ou que possuem as melhores tecnologias.

Os aspectos inovadores do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas referem-se à:

forma de intervenção no mercado pelos prestadores de serviços, baseada na construção de uma cadeia de abastecimento, composta por todos os parceiros, desde os fornecedores até ao cliente final. A adopção deste modelo implica a selecção criteriosa dos parceiros por duas ordens de razão as suas competências/capacidades técnicas e a aceitação dos requisitos pré-funcionais, nomeadamente a confiança, comprometimento e risco do negócio. O estabelecimento de processos de cooperação, tendo subjacente a valorização das relações de longo prazo, é outra característica inovadora deste processo.

focalização da actividade da cadeia de abastecimento simultaneamente, no mercado e nos aspectos operacionais. Permitindo por um lado, o desenvolvimento de serviços à medida, concebidos de acordo com as reais necessidades do cliente, e por outro o aumento de capacidade de resposta aos serviços solicitados, pela maior flexibilidade dos processos internos.

criação de mecanismos de gestão integrada. O *balanced scorecard* permite a monitorização do desempenho actual em termos de finanças, satisfação dos clientes, resultados dos processos de negócio, bem como os esforços de melhoria dos processos produtivos, motivação dos colaboradores e o desenvolvimento dos sistemas de informação.

Como esta dissertação pretende intervir na identificação das características de uma estratégia de inovação, focalizada nos serviços de apoio às empresas, e como o nível de interacção entre o cliente e o prestador do serviço é elevado, propõem-se no próximo capítulo um modelo que terá em consideração as características diferenciadoras dos serviços.

IV. INTERVENÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS COM A ABOBADILHA CERÂMICA: ESTUDO DE CASO

4.1. Introdução

O presente capítulo corresponde à aplicação dos conhecimentos adquiridos nos capítulos teóricos à realidade do subsector da abobadilha cerâmica. Nesse sentido, o primeiro objectivo consiste na caracterização deste subsector em termos do contributo para a economia nacional, com vista a identificar os motivos da sua selecção como estudo de caso.

O segundo objectivo visa analisar a forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade. Esta informação será obtida junto dos prestadores de serviços, que se relacionam directamente com o sector da abobadilha cerâmica, através da realização de um inquérito por questionário. A estrutura do questionário irá ter por base, a estrutura do Modelo de Estratégia de Inovação apresentado no capítulo anterior.

O terceiro e último objectivo pretende avaliar a viabilidade de integração dos prestadores de serviço inquiridos, num projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, pela análise e interpretação dos dados recolhidos nos questionários.

4.2. Enquadramento e Justificação do Estudo de Caso

O sector cerâmico, em termos de Código de Actividade Empresarial (CAE) enquadra-se no CAE 26 referente à “Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos” e integra quatro subsectores com aplicações diferenciadas, a cerâmica estrutural, a cerâmica de utilitários e decorativa, a cerâmica técnica e a cerâmica refractária, como se apresenta na Figura 26.

A cerâmica de construção corresponde ao subsector com interesse para o desenvolvimento da dissertação, na medida em que inclui o subsector da *Cerâmica Estrutural* (CAE 264), do qual fazem parte os subsectores da fabricação de telhas e tijolos (CAE 26 401), abobadilha (CAE 26 402) e outros produtos de barro para a construção (CAE 26 403).

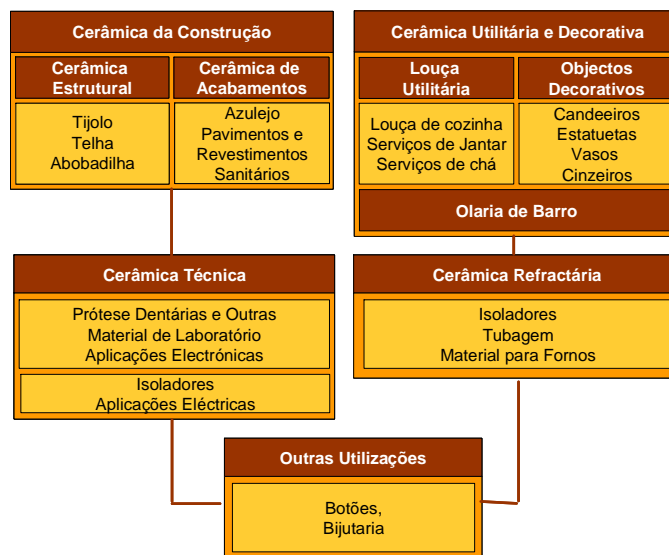
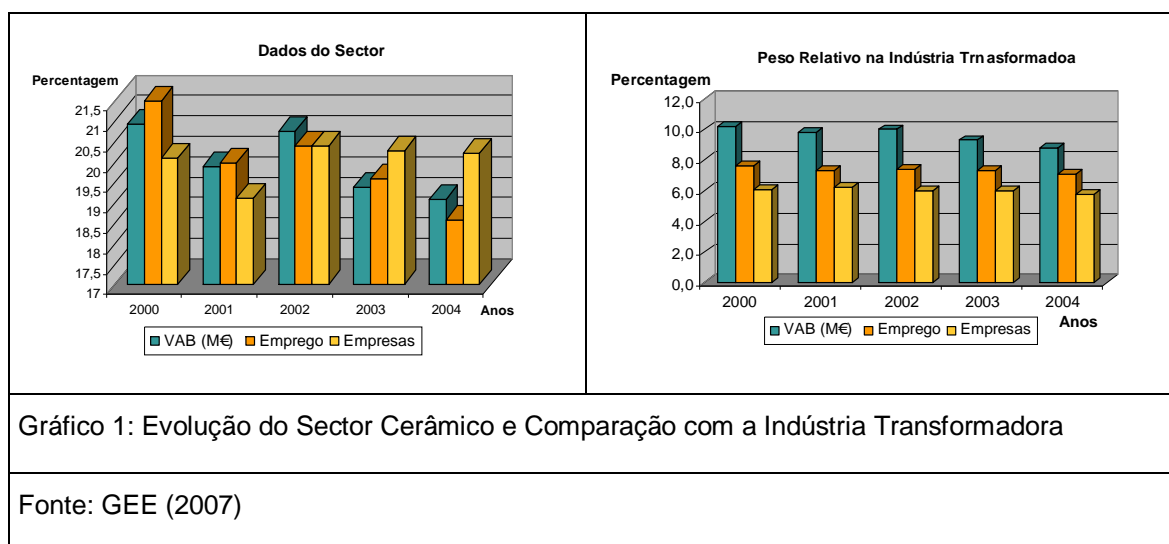


Figura 26: Estrutura do Sector Cerâmico

Fonte: INOFOR (2000)

A justificação da escolha da abobadilha cerâmica como estudo de caso, encontra fundamento nas análises efectuadas. A primeira em termos nacionais, considerando as variáveis que evidenciam a importância do sector para a economia nacional, através do valor acrescentado bruto (VAB), do emprego e do número de empresas. Tendo posteriormente sido aprofundada com a comparação dos valores da indústria transformadora portuguesa. A segunda análise considerando as mesmas variáveis, mas tendo em conta os valores dos países da União Europeia.

No Gráfico 1 apresenta-se a evolução do sector cerâmico e procede-se à comparação com a indústria transformadora em valores percentuais, para o período de 2000 a 2004, em termos de valor acrescentado bruto (VAB), do emprego e do número de empresas.



No período em análise, e considerando os dados do sector, verificam-se oscilações ao nível das três variáveis analisadas, consequência das condições económicas que se verificaram ao nível do país, da Europa e da economia mundial, nomeadamente do “11 de Setembro”.

Analisando os dados de 2004, e considerando o peso relativo do sector cerâmico na indústria transformadora, a proporcionalidade dos valores é mais constante. O sector cerâmico contribui com 8,8% do valor acrescentado bruto industrial, com 7,1% do emprego e 5,8% das empresas da indústria transformadora.

Considerando agora, a desagregação por CAE do sector cerâmico, para as variáveis VAB e emprego, em termos percentuais face ao seu peso no total da indústria transformadora, como se apresenta na Tabela 23, pode-se concluir que o VAB do sector registou um decréscimo entre 2000 e 2004, de 10,2% para 8,8% e que um dos subsectores que contribuiu para a diminuição do valor gerado foi o CAE 264 (tijolos, telhas e abobadilhas) posicionando-se em terceiro lugar de importância.

Tabela 23 - Estrutura Sectorial Cerâmica face à Indústria Transformadora

| | VAB (%) | | Diferencial VAB | Emprego (%) | | Diferencial Emprego |
|--|-------------|------------|-----------------|-------------|------------|---------------------|
| | 2000 | 2004 | | 2000 | 2004 | |
| 26 - Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos | 10,2 | 8,8 | 1,4 | 7,6 | 7,1 | 0,5 |
| 261 - Vidro e Artigos de Vidros | 1,4 | 1,5 | -0,1 | 1,0 | 0,8 | 0,2 |
| 262 - Produtos Cerâmicos | 1,8 | 1,5 | 0,3 | 2,4 | 1,9 | 0,5 |
| 263 - Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica | 0,8 | 0,7 | 0,1 | 0,6 | 0,6 | 0,0 |
| 264 - Tijolos, Telhas, Abobadilhas e outros produtos de barro | 0,9 | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,5 | 0,1 |
| 265 - Cimento, cal e gesso | 2,3 | 1,8 | 0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,0 |
| 266 - Produtos de Cimento | 1,5 | 1,4 | 0,1 | 1,1 | 1,2 | -0,1 |
| 267 - Rochas ornamentais | 1,3 | 1,2 | 0,1 | 1,6 | 1,7 | -0,1 |
| 268 - Outros produtos minerais não metálicos | 0,2 | 0,3 | -0,1 | 0,1 | 0,2 | -0,1 |

Fonte: GEE (2007)

Em termos de emprego, e considerando ainda a Tabela 23, o sector também regista um decréscimo, entre 2000 e 2004, de 7,6% para 7,1%. A libertação de mão-de-obra pelo CAE 264 (tijolos, telhas e abobadilhas) foi de 0,1% do emprego industrial, posicionando-se igualmente em terceiro lugar de importância.

No Gráfico 2 procede-se à comparação dos indicadores VAB, do emprego e do número de empresas, com os restantes países da União Europeia, para o ano de 2004.



Considerando o peso do VAB na indústria transformadora, o sector cerâmico em Portugal ocupa o segundo lugar em termos de importância, e o terceiro lugar em termos do número de trabalhadores empregados no sector, face ao total dos trabalhadores da indústria transformadora. Em termos de dimensão, as empresas portuguesas, neste sector, apresentam uma dimensão inferior, em relação às congéneres europeias.

Face ao exposto, são dois os motivos que justificam a selecção do subsector da abobadilha cerâmica. O primeiro motivo refere-se a um sector de actividade económica com expressão para a economia nacional, apesar de se tratar de um sector maduro, em termos de produto fabricado, com necessidades de melhoria ao nível da sua competitividade. O subsector da abobadilha cerâmica dispõe ainda de outra potencialidade, a contribuição directa para o sector da construção civil, considerado como um dos motores da economia.

O segundo motivo refere-se à aplicabilidade do Modelo de Estratégia de Inovação, devido à existência de um reduzido número de prestadores de serviço a intervir directamente no sector cerâmico e a operar no mercado há alguns anos com credibilidade reconhecida. Esta situação potencia a implementação do conceito de gestão da cadeia de abastecimento, nomeadamente, conhecimento do mercado dos concorrentes/parceiros, das suas competências chave e tecnologias utilizadas, o estabelecimento de relações institucionais de cooperação entre os concorrentes/parceiros.

4.3. Questionário - Procedimentos Metodológicos

4.3.1. Metodologia da Recolha de Informação

Segundo Jean-Marie Ketele, a recolha de informação poderá ser definida como:

“o processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma situação, no quadro de uma acção deliberada cujos objectivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficiente.” (Ketele, J. *et al*, 1999)

No sentido de constituir um processo de recolha de informação foram colocadas as quatro questões que se seguem:

- Como recolher a informação?
- A informação recolhida é aquela que se pretendia recolher?
- A informação recolhida tem qualidade suficiente?
- Como tratar a informação?

A metodologia de recolha de informação utilizada foi desenvolvida servindo-se dos métodos de pesquisa documental e do levantamento de campo. A pesquisa documental foi efectuada de acordo com o objectivo do questionário e as temáticas abordadas no corpo teórico. O levantamento de campo foi suportado pela aplicação dos métodos de observação e de entrevistas. Os métodos de observação permitiram identificar os prestadores de serviço de carácter público e privado, que prestam serviço ao subsector da abobadilha cerâmica, em detrimento dos restantes prestadores que intervêm junto do tecido empresarial de forma generalizada.

A metodologia utilizada para a construção do questionário seguiu as etapas indicadas na Figura 27:

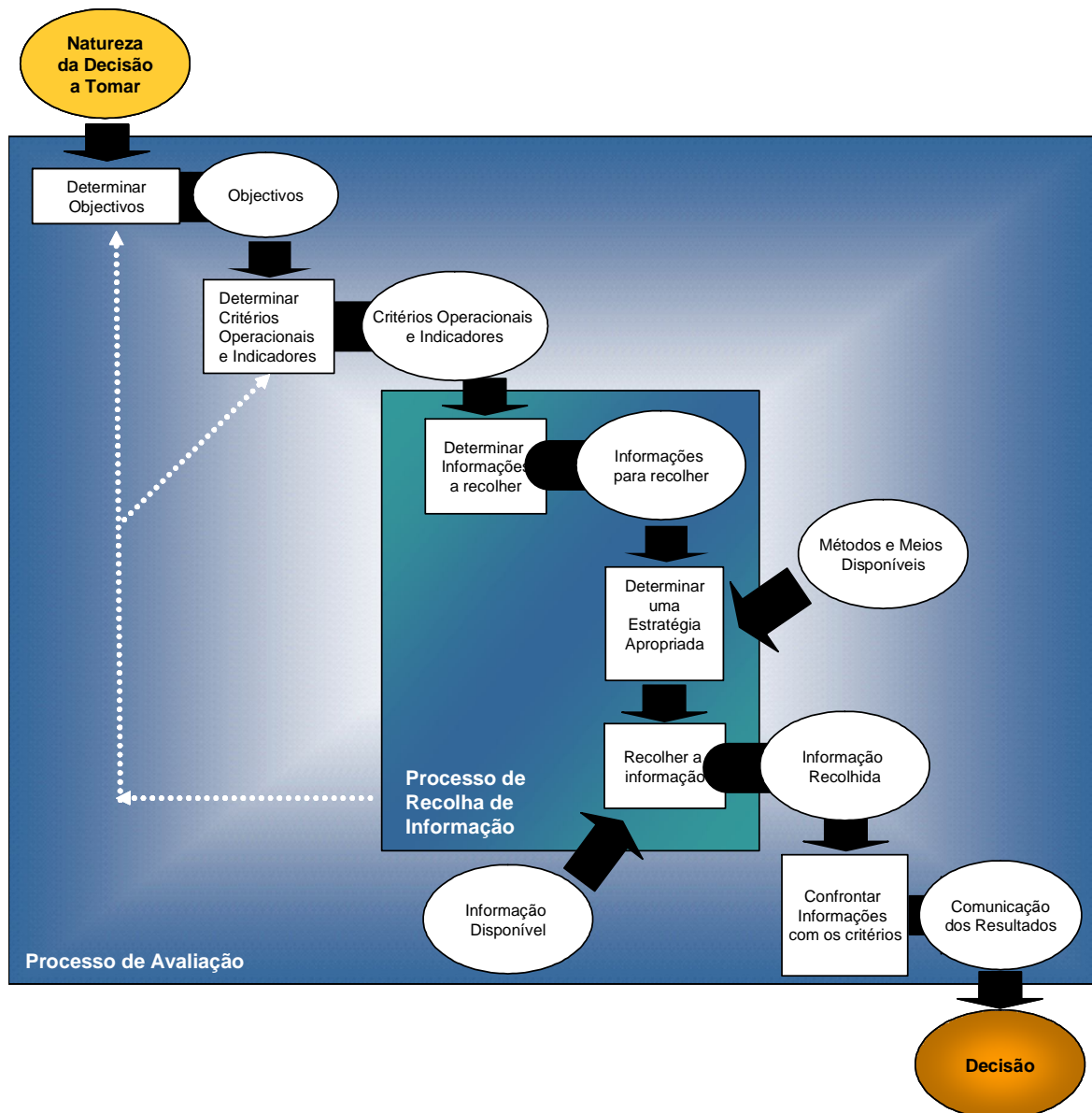


Figura 27: Principais Etapas do Processo de Construção do Questionário

Fonte: Ketele, J. *et al.* (1999)

Etapa 0 – Natureza da Decisão a Tomar

Através da aplicação do questionário e após a análise, tratamento e interpretação dos dados recolhidos, espera-se estar na posse de informações que auxiliem a fundamentação da decisão a tomar.

Etapa 1 – Definição do Objectivo do Questionário

A primeira etapa corresponde à definição do objectivo dos questionários de forma ajustada ao tipo de decisão a tomar.

Etapa 2 – Definição dos Critérios Operacionais

Os critérios operacionais, segundo Ketele, J. *et al.* (1999), correspondem a objectivos mais fracos e exprimem-se em termos qualitativos, sendo por isso necessário definir indicadores com capacidade de medição.

Etapa 3 – Determinação da Informação a Recolher

A determinação da natureza das informações a recolher deve fazer necessariamente referência ao objecto visado e aos critérios considerados como os sinais observáveis da sua realização.

Etapa 4 – Definição da Estratégia de Recolha de Informação

A estratégia a adoptar deverá garantir a recolha da informação pretendida. No caso em que a informação não abrange a população de referência deverá tomar-se em atenção a identificação da amostra no sentido de garantir as características da população.

Etapa 5 – Método de Recolha de Informação

O método da recolha da informação compreende a recolha da informação em si (bem como os comportamentos associados) e o registo da mesma.

Etapa 6 – Confronto entre as Informações Recolhidas e os Critérios Enunciados

O confronto da informação recolhida com os critérios enunciados permite verificar a validade da informação recolhida e a necessidade de aperfeiçoar o processo de recolha, caso necessário.

Etapa 7 – Formulação das Conclusões do Questionário

A comunicação dos resultados, após o tratamento dos dados e a formulação das conclusões, permite a tomada de decisão sobre o objectivo definido inicialmente.

Após a fase de concepção do questionário, os prestadores de serviços seleccionados foram contactados telefonicamente no sentido de avaliar a sua disponibilidade em participar. Todos os representantes das entidades aceitaram colaborar, pelo que foi agendada uma entrevista, onde se explicou o âmbito do estudo, os objectivos detalhados do questionário e o tipo de colaboração esperada.

4.3.2. Objectivos e Estrutura do Questionário

A decisão a tomar, após a comunicação dos resultados, visa a análise da utilidade do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas à realidade empresarial, bem como análise da viabilidade da participação dos prestadores de serviço inquiridos num projecto baseado na metodologia proposta.

Neste sentido, o questionário pretende analisar a forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade, tendo em consideração por um lado, a sua envolvente externa analisando-se a actividade dos concorrentes e auscultando-se as necessidades dos seus clientes, e por outro a sua envolvente interna ponderando-se a introdução de reajustes operacionais, como resposta às solicitações dos clientes.

A estrutura do questionário coincidiu com a estrutura do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços, tendo sido construído maioritariamente por perguntas de resposta fechada, pretendendo-se obter respostas objectivas, para temas concretos. Mas também por perguntas abertas, permitindo ao entrevistado explicar o que pensa sobre o tema, contribuindo desta forma, para melhorar a proposta do Modelo de Estratégia de Inovação.

As questões foram organizadas em quatro grupos de diferentes temáticas e objectivos. O primeiro grupo pretende caracterizar a entidade, o segundo e terceiro pretendem caracterizar a sua envolvente externa, respectivamente concorrentes e clientes, e o quarto pretende caracterizar os serviços solicitados e a viabilidade de aplicação do Modelo de Estratégia de Inovação.

No primeiro grupo de questões denominado “Identificação da Entidade” pretende conhecer-se as opções da entidade inquirida. A primeira questão identifica a entidade, o entrevistado e a sua função para garantir a validade da informação transmitida. As questões seguintes aumentam o grau de conhecimento da entidade. Solicita-se a descrição da missão, e de forma indirecta, questiona-se sobre o tipo de estratégia corporativa que tem vindo a ser adoptada e as razões da sua necessidade, para perceber a forma de actuação da entidade. As duas questões seguintes aprofundam o modo como a entidade se organiza internamente para conseguir o posicionamento no mercado, através da indicação dos critérios de competitividade mais valorizados pelos clientes, e das áreas de decisão seleccionadas pela entidade, para os concretizar.

O segundo e terceiro grupo de questões pretendem caracterizar a envolvente externa da entidade. O segundo grupo denominado “Caracterização dos Concorrentes” visa analisar o conhecimento dos concorrentes pelos prestadores de serviço, através da indicação de quem são, da respectiva quota de mercado, da forma de intervenção e do nível de satisfação dos clientes, com vista a determinar o posicionamento no mercado da entidade inquirida. Nas duas questões seguintes solicita-se ao prestador do serviço que se pronuncie sobre os serviços prestados pelos concorrentes e que proceda à comparação com os serviços que presta, bem como com a forma de os prestar.

As alterações da envolvente externa e as consequências em termos de actividade desenvolvida pelas entidades foram também abordadas, pretendendo-se perceber a necessidade de flexibilidade, manutenção ou reajuste, da estratégia corporativa adoptada.

O terceiro grupo de questões denominado “Caracterização dos Clientes”, à semelhança do anterior, pretende avaliar o grau de conhecimento dos prestadores de serviço quanto à sua envolvente externa, mais concretamente, dos clientes.

Em termos de clientes, as informações a retirar prendem-se com o sector de actividade em que se encontram inseridos e a dimensão dos clientes, mas também em termos das suas vantagens competitivas e dos motivos que levam os clientes a contratar serviços externos, nomeadamente à entidade inquirida. A última pergunta pretende avaliar o conhecimento do prestador do serviço quanto às características dos clientes, num futuro de 5 a 10 anos. As conclusões a retirar do resultado destas questões, prendem-se com a identificação das oportunidades de desenvolvimento de novos serviços e com a angariação e fidelização dos clientes.

A compreensão da envolvente externa antecipa a entidade para as oportunidades de negócio, alerta para as respostas dos concorrentes e a reacção dos clientes a novas situações, podendo conduzir a alterações ao nível da gestão da produção do serviço.

O quarto grupo de questões denominado “Tipologia de Serviços” pretende conhecer a tipologia de serviços prestados e o pacote de serviços disponibilizado por cada entidade, mas também analisar a metodologia de prestar o serviço e o processo de avaliação do serviço prestado. As duas últimas questões, do quarto grupo, pretendem avaliar a viabilidade das entidades inquiridas participarem num projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

4.3.3. Critérios Operacionais e Indicadores

Os critérios operacionais e os indicadores definidos para o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas tiveram por base os motivos subjacentes à sua construção, nomeadamente a necessidade de ultrapassar constrangimentos de mercado e de contrariar estratégias de competição adoptadas pelos prestadores de serviço. Assim, os critérios operacionais e os indicadores são considerados nas principais etapas identificadas no Modelo de Estratégia de Inovação.

O **primeiro grupo** de perguntas do questionário irá incidir na **caracterização das entidades inquiridas**, e pretende-se compreender a forma como os prestadores de serviço encaram a sua actividade. Neste sentido, espera-se que os entrevistados consigam:

| | |
|----------------------|---|
| Critério Operacional | Abordar assuntos estratégicos da entidade (nomeadamente a missão, a estratégia corporativa e a estratégia operativa da entidade); |
| Indicadores | Descrição da missão da entidade; |
| | Seleção do tipo de estratégia corporativa adoptada pela entidade, de entre as três opções possíveis; |
| | Ordenação das cinco razões que justificam a necessidade da definição da estratégia corporativa adoptada pela entidade; |
| | Seleção de seis opções possíveis de critérios de competitividade que correspondam a preocupações com a estratégia operativa da entidade, sabendo que três opções deverão corresponder a critérios de qualidade técnica do serviço e os outros três a critérios de funcionalidade; |
| | Seleção de sete áreas de decisão, de entre as catorze opções possíveis, que condicionam a competitividade da entidade e que correspondam a preocupações com a estratégia operativa. |

O **segundo grupo** de perguntas do questionário irá abordar a **caracterização dos concorrentes**, pretendendo-se avaliar o nível de conhecimento da actividade desenvolvida pelos concorrentes,

em termos dos serviços prestados, da forma de intervenção e do nível de satisfação dos clientes. Neste sentido, espera-se que os entrevistados consigam:

| | |
|----------------------|--|
| Critério Operacional | Determinar o nível de desempenho da entidade face aos concorrentes; |
| Indicadores | Evidenciar conhecimento do funcionamento do mercado, através da identificação de “quem são os concorrentes”, do valor das respectivas “quotas de mercado” e da “forma de intervenção”; |
| | Quantificação, pela atribuição de um valor percentual, a área de influência dos concorrentes; |
| | Identificação dos serviços prestados pela concorrência; |
| | Comparação das vantagens e desvantagens entre o serviço prestado pela concorrência e pela entidade; |
| | Comparação da importância que o cliente atribui ao serviço prestado pela concorrência e pela entidade; |
| | Identificação das ameaças do negócio, em termos legais, entrada de novos clientes e serviços substitutos; |
| | Identificação do poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. |

O **terceiro grupo** de perguntas do questionário refere-se à **caracterização dos clientes**, pretendendo-se avaliar o nível de conhecimento dos clientes, da oportunidade de desenvolvimento de novos serviços e da angariação ou fidelização dos mesmos. Neste sentido, espera-se, que os entrevistados consigam:

| | |
|----------------------|---|
| Critério Operacional | Determinar o nível de oportunidades de negócios, pelo conhecimento das características, das necessidades e tendências dos clientes; |
| Indicadores | Identificação por subsector de actividade, de acordo com base no Código de Actividade Empresarial, dos seus clientes e atribuição de uma percentagem; |

| | |
|--|---|
| | Caracterização dos seus clientes, quanto à dimensão da empresa (micro, pequena, média ou grande); |
| | Indicação das principais características dos seus clientes, em termos de tipologia de estratégia adoptada (custos, diferenciação ou resposta rápida), de grau de inovação (produtos ou processos), e de mercados (nacionais ou estrangeiros); |
| | Indicação dos factores que condicionam os clientes a contratar serviços a entidades externas, na perspectiva dos prestadores de serviço; |
| | Identificação das tendências de evolução na actividade dos clientes; |

O **quarto e último grupo** de perguntas do questionário refere-se à **caracterização da tipologia de serviços**, pretendendo-se avaliar o nível de desafios colocados ao gestor de operações, em termos do grau de intensidade do serviço prestado, ou apoiado em “intensidade de trabalho” ou em “intensidade de interacção/personalização do serviço”. Neste sentido, espera-se que os entrevistados consigam:

| | |
|----------------------|---|
| Critério Operacional | Determinar o nível de avaliação do serviço prestado; |
| Indicadores | Indicação do tipo de serviços prestados, |
| | Ordenação dos elementos do serviço tendo por base os critérios competitivos e as áreas de decisão; |
| | Avaliação do processo metodológico da prestação do serviço – “processo de interacção com o cliente”, “processo de concepção do serviço”, “processo de fornecimento do serviço”; |
| | Identificação da forma de prestar o serviço, tendo por base o pacote de serviços disponibilizados; |
| | Avaliação da participação num projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas. |

Outros indicadores poderão surgir após a implementação do Modelo de Estratégia de Inovação, bem como pela aplicação das opções apresentados no Mapa Estratégico do Modelo, com as análises das vertentes “finanças”, “clientes”, “melhoria dos processos internos” e “inovação e crescimento”.

4.3.4. Caracterização da Amostra

A identificação dos prestadores de serviço, que prestam serviço ao sector da abobadilha cerâmica de carácter público e privado, resulta dos métodos de observação. A entidade pública seleccionada foi a Universidade de Aveiro, com duas áreas de intervenção distintas, o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e o Centro de Investigação (CICECO). As entidades privadas foram a Associação Sectorial (APICER) e o Centro de Tecnológico (CTCV), como se apresenta na Tabela 24.

Tabela 24: Caracterização da Amostra

| | |
|----------|--|
| Públicos | Universidade de Aveiro Engenharia Cerâmica e do Vidro |
| | Universidade de Aveiro CICECO - Centro de Investigação em Materiais Cerâmicos e Compósitos |
| Privados | APICER Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica |
| | CTCV Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro |

4.4. Apresentação e Discussão dos Resultados do Questionário

4.4.1. Primeiro Grupo de Questões - Identificação da Entidade

O primeiro grupo de questões pretende contribuir para a compreensão de como os prestadores de serviço actuam no mercado, considerando as suas opções, nas questões relacionadas com a missão e as estratégias corporativa e operacional.

De uma forma clara e objectiva, todos os entrevistados descreveram a sua **missão**, a tipologia de estratégia corporativa e as suas prioridades na definição da estratégia.

A **estratégia corporativa**, em termos teóricos foi definida como um meio para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas e a sustentabilidade da organização. A estratégia de diferenciação foi a opção considerada no Modelo de Estratégia de Inovação, por corresponder às características e aos atributos do serviço que são percebidos como únicos pelo cliente. As opções identificadas pelas entidades, nesta primeira pergunta, apresentam concordância com a concepção do modelo teórico proposto nesta dissertação.

Contudo, os principais motivos subjacentes à definição da estratégia prendem-se com factores externos às entidades, como sejam “contrariar os movimentos competitivos dos concorrentes” e “responder às alterações da envolvente do negócio”. Os “processos de organização interna” são valorizados, pelas entidades privadas.

As preocupações com a **estratégia operativa** foram manifestadas pela indicação dos critérios de competitividade e das áreas de decisão. Em termos de critérios competitivos e procedendo à comparação entre a hierarquização estabelecida para o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços e os critérios seleccionados pelos prestadores de serviço, conclui-se que duas de três opções são coincidentes. Ou seja, nos critérios de qualidade técnica, verifica-se a concordância nas opções “credibilidade” e “disponibilidade de atendimento”. O terceiro factor considerado no modelo foi a “facilidade de acesso” e para os prestadores de serviço foi o “atendimento / atmosfera”. A identificação desta opção vem reforçar a etapa de “processos internos” apresentada no Mapa Estratégico proposto, na medida em que confirma a necessidade da gestão dos recursos humanos em termos de recrutamento/selecção, formação e treino e naturalmente da qualidade das relações de trabalho.

Em termos de critérios funcionais, a “flexibilidade” e a “competência” são factores determinantes para as entidades inquiridas. O terceiro factor difere, tratando-se de uma entidade público ou privada. Assim, as entidades públicas valorizam a “consistência” enquanto que as entidades privadas valorizam o “custo”. A primeira opção poderá ter a ver com a rotatividade da equipa técnica que apoia o docente, na realização do serviço, enquanto que a segunda opção terá a ver com as questões de competitividade.

A definição das áreas de decisão denota fragilidade. As áreas de decisão correspondem à gestão de recursos e das actividades e definem as competências e a capacidade da área de operações. Mas, das catorze áreas propostas por Giannesi & Corrêa (1994), as entidades inquiridas referiram-se a onze e só três foram seleccionadas por todas as entidades, concretamente, a “gestão de clientes”, “processo/tecnologia” e “qualidade”. A compreensão desta resposta irá ser auxiliada nos próximos grupos de questões do questionário, onde já se solicita directamente para avaliar estes aspectos.

Aparentemente, as principais conclusões deste grupo de questões são contraditórias. Por um lado, as razões para definir uma estratégia correspondem a factores externos, mas por outro lado, os critérios de competitividade identificados denotam conhecimentos das capacidades e competências exigidas à realização do serviço. Os meios pelos quais a estratégia corporativa é traduzida em linguagem operacional valoriza a gestão do cliente, mas as restantes áreas de decisão referem-se a aspectos internos.

4.4.2. Segundo Grupo de Questões – Caracterização dos Concorrentes

O segundo grupo de questões denominado “Caracterização dos Concorrentes” pretende avaliar o nível de conhecimento da **actividade desenvolvida pelos concorrentes**, em termos dos serviços prestados, da forma de intervenção e do nível de satisfação dos clientes, com vista a determinar o nível de desempenho da entidade face aos concorrentes.

A taxa de respostas dadas neste grupo foi muito baixa. As entidades inquiridas estabelecem entre si processos de cooperação, pelo que não se revêem no papel de concorrentes.

As questões deste segundo grupo, incidiam na caracterização do mercado onde as entidades inquiridas actuam. As questões menos respondidas referiram-se à indicação da quota de mercado, à influência geográfica, às actividades desenvolvidas pelos concorrentes e à comparação na forma de intervir no mercado.

As conclusões a retirar deste conjunto de questões não são concludentes, por existir uma actividade de cooperação que é desenvolvida pelas entidades inquiridas. É possível concluir que as entidades conhecem o tipo de serviços que cada uma desenvolve. Mas, já não é possível tirar conclusões sobre a forma de intervenção de cada uma e o nível de satisfação dos respectivos clientes.

De forma mais objectiva, as entidades inquiridas identificaram os factores que poderão condicionar a actividade da entidade, num futuro próximo, nomeadamente factores legais, a entrada de novos clientes ou de serviços substitutos. As conclusões a retirar deste conjunto de questões terão ainda que ser validadas, na medida em que, a análise às questões 2.3 (localização como factor limitador) e 2.6 (factores legais, concorrentes e serviços substitutos) parece ser contraditória. As entidades afirmam serem reconhecidas pela sua capacidade técnica, mas receiam a sustentabilidade financeira e a entrada de concorrentes com a dimensão de micro empresas.

Face a esta conclusão, talvez se deva colocar a hipótese de que as estratégias adoptadas pelas entidades não deveriam ser a “estratégia de diferenciação” como afirmaram, mas sim, uma “estratégia de custos” ou mesmo uma estratégia reactiva.

4.4.3. Terceiro Grupo de Questões – Caracterização dos Clientes

O terceiro grupo de questões denominado “Caracterização dos Clientes”, à semelhança do anterior, pretende avaliar o grau de conhecimento dos prestadores de serviço quanto à sua envolvente externa, nomeadamente em termos de clientes. A compreensão da envolvente externa poderá proporcionar oportunidades de negócio podendo conduzir a situações de alteração da estratégia corporativa e da gestão da produção dos serviços a prestar.

A caracterização dos clientes foi conseguida através da resposta a três questões, a primeira identificava o subsector de actividade, a segunda a dimensão da empresa e por fim a tipologia da estratégia corporativa adoptada, o grau de inovação e os mercados onde o cliente opera.

Dos dados do questionário foram identificados e hierarquizados os sectores de actividades que mais recorrem a serviços prestados por entidades externas. Dos quatro subsectores que compõem o sector cerâmico, os mais representativos são a “cerâmica da construção” e a “cerâmica utilitária e decorativa”. As empresas da “cerâmica técnica” recorrem só ao Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e as empresas da “cerâmica refractara” à APICER e ao CTCV. As empresas de média dimensão foram as indicadas como sendo as que mais recorrem a serviços prestados por entidades externas.

A tipologia de estratégia corporativa adoptada pelos clientes, no entendimento dos prestadores de serviços, segue as estratégias de liderança pelos custos e de diferenciação. A produção em massa da generalidade dos produtos do sector cerâmico induz as empresas a adoptarem estratégias de controlo de custos, sem contudo descurarem a qualidade do produto. A confirmar este facto, as entidades inquiridas referem dois aspectos válidos para todos os subsectores. O primeiro refere-se à certificação dos produtos, verificando-se a preocupação do cumprimento dos aspectos dimensionais e de qualidade do produto final. O segundo aspecto refere-se à concorrência cerrada dos produtos substitutos, sentida nomeadamente no subsector da cerâmica estrutural.

A aposta na diferenciação é determinante nos sectores de cerâmica de acabamentos (azulejos, pavimentos e revestimentos e sanitários), cerâmica utilitária e decorativa (louça, candeeiros, estatuetas, vasos, etc.) e cerâmica técnica (próteses dentárias, material de laboratório, aplicações electrónicas, isoladores e aplicações eléctricas), como factor de manutenção da quota de mercado.

A perspectiva de inovação nas empresas é diferente quando se comparam resultados das respostas das entidades públicas e privadas. Para as entidades públicas, os seus clientes apostam em cinquenta por cento na inovação do produto e os outros cinquenta na inovação do processo. Esta realidade já não é confirmada pelas entidades privadas. A APICER considera que o esforço dos seus clientes se concentra na inovação do produto não existindo uma aposta na gestão do processo produtivo. O CTCV considera que o grau de inovação nas empresas é de forma geral muito baixo, considerando-as como conservadoras e seguidoras.

Em termos dos principais mercados, na opinião das entidades inquiridas, continua a ser Portugal, verificando-se alguma exportação para Espanha e Itália.

A questão 3.4. pretendia conhecer os motivos que condicionam as empresas a contratar serviços a entidades externas, no sentido de perceber as necessidades actuais dos clientes. As tipologias de necessidades das empresas foram agrupadas em termos de gestão (definição do *core business*), do processo produtivo (maior flexibilidade, especialização e redução de custos, melhoria da qualidade), do produto (diferenciação do produto), insuficiência de conhecimento (técnicos, novas tecnologias e internacionalização).

As opções mais apontadas referem-se ao “processo produtivo”, pela necessidade de introdução de alterações que conduzam à redução de custos e simultaneamente a promoção da melhoria da qualidade. O segundo grupo mais votado foi a “insuficiência de conhecimento por parte dos colaboradores” e em termos das “novas tecnologias”.

A questão 3.5. pretendia perceber se os prestadores de serviços anteviam alguma tendência na actividade dos seus clientes, que os ajude a repensar a sua estratégia. As respostas dadas reflectem as estratégias adoptadas. Assim, para o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro da Universidade de Aveiro, os seus clientes irão apostar em mais tecnologia, evidenciando a valorização pela sua capacidade técnica. Do ponto de vista do CICECO, os seus clientes irão apostar numa estratégia de diferenciação, necessitando de partilhar custos em I&D e aceder a recursos humanos altamente qualificados. Para os clientes da APICER, o sucesso irá passar pela capacidade de se organizarem, no sentido de oferecerem soluções chave na mão, em termos de construção. O CTCV prevê um leque muito diversificado de clientes devido à especificação.

As principais conclusões a retirar deste grupo de questões é que existe uma proximidade das entidades inquiridas aos seus clientes. A caracterização dos clientes foi realizada sem hesitação. Contudo, quando as entidades foram confrontadas com a necessidade de antever as alterações das actividades dos seus clientes, as respostas deixam antever uma continuidade daquilo que tem vindo a acontecer. Não houve menção, ao longo da entrevista realizada, à possibilidade de surgirem novas oportunidades de negócio.

4.4.4. Quarto Grupo de Questões – Tipologia de Serviços

O quarto grupo de questões denominado “Tipologia de Serviços” pretendia compreender a tipologia de serviços prestados, o pacote de serviços disponibilizados, a metodologia e a forma como cada entidade avalia o serviço prestado. Por fim, avaliar a predisposição das entidades inquiridas na participação de um projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

O primeiro aspecto analisado foi a tipologia de serviços prestados. 66% dos serviços prestados pelas entidades referem-se à “área de gestão estratégica”. A pergunta 3.4 do grupo III reflectiu sobre os factores que condicionam as empresas a contratar serviços externos e em termos de necessidade de gestão considerou a definição de *core-business*. Nesta área, na óptica das entidades, as empresas não consideram ter necessidade de apoio externo, mas indicam serviços

solicitados nas áreas da informação de mercado, I&D, marcas e consultoria para os negócios, gestão e consultoria jurídica.

Ainda no grupo “área de gestão estratégica” incluíram-se os serviços na área da formação profissional. Estes serviços, em termos de serviços prestados pelas entidades, representam 6% do total dos serviços. Em termos da pergunta 3.4 do grupo III, a concordância sobre a necessidade de formação profissional é total.

O segundo grupo de serviços, designados como “serviços na área da produção” corresponde a 20% do total dos serviços prestados pelas entidades, tendo sido seleccionada a opção de “ensaios e análises técnicas”. Em comparação com o grupo III, as necessidades apontadas referem-se ao “processo produtivo e do produto”. Na opinião das entidades, as empresas apresentam necessidades nas áreas do planeamento e organização da produção, mas não correspondem à solicitação de serviços a entidades externas.

A questão 4.2. pretendia analisar o grau de importância das duas dimensões do sistema de operações de serviços, em termos de “processo propriamente dito”, ou seja produção do serviço e “resultado”, que corresponde ao serviço explícito. Estas duas dimensões representam a prestação do serviço, para o cliente, influenciando directamente a avaliação que faz do serviço prestado. Assim, a análise e tratamento desta informação deverá ser tida em consideração pelas entidades, na definição do pacote de serviços a prestar.

De forma unânime, os itens “serviços explícitos” e “serviços implícitos” foram os mais valorizados, sendo notória a importância que as entidades dão ao serviço entregue ao cliente. As “informações dos serviços prestados pela entidade” como meio de confirmar a credibilidade, confiança na qualidade do trabalho a desenvolver e no estabelecimento de processos de confiança, foram valorizados pelos organismos públicos e considerados como aspectos medianos pelos organismos privados. A explicação para esta resposta fica a dever-se à tipologia de serviços prestados. Como os organismos públicos se dedicam à prestação de serviços tendo por base a transferência de tecnologia, a indicação de serviços realizados anteriormente, que evidenciem igual complexidade, transmitem segurança ao cliente. Em contrapartida, as entidades privadas, face à notoriedade alcançada e aos serviços prestados, não sentem necessidade de valorizar estes aspectos.

Os itens “bens facilitadores” e “instalações” receberam pontuação mais baixa. Em termos de “bens facilitadores” não é uma prática generalizada. As “instalações” podem ser analisadas na vertente

decorativa, com vista a criar bem-estar ao cliente e na vertente funcional. Na vertente decorativa a preocupação corresponde ao mínimo necessário, para dignificar a entidade. Na vertente funcional, com preocupações ao nível da valorização da eficiência operacional tem importância para os organismos públicos, como foi analisado no I Grupo aquando das áreas de decisão.

A questão 4.3. refere-se à “avaliação do serviço prestado”, para o “processo de interacção com o cliente”. De uma forma geral, as respostas dadas pelas entidades obtêm maior pontuação nos processos de “contacto directo com o cliente”, de “investigação e desenvolvimento de novos serviços”, na “gestão da relação com os cliente” e por fim, no “marketing e vendas”. Mais uma vez se comprova que, a análise da envolvente externa não é valorizada.

O “processo de concepção do serviço” traduz necessidades do cliente em especificações técnicas, desenvolvendo-se três fases, o “processo de especificação do serviço”, o “processo de entrega do serviço” e o “processo de controlo do serviço”. As entidades inquiridas auto avaliam-se muito positivamente. Contudo, estas etapas são realizadas, sem terem por base um sistema rigoroso de planeamento e controlo. No caso das entidades públicas, o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e o CICECO, esta situação poderá não trazer inconvenientes, na medida em que os serviços prestados são realizados à medida, sendo solicitada a presença do cliente, sempre que necessário. Nas entidades privadas, como os serviços prestados são passíveis de alguma rotina, estas questões também poderão ser minoradas.

O “processo de fornecimento do serviço” é composto por duas fases. A primeira refere-se à participação e ao acompanhamento do serviço e a segunda à especificação do serviço em termos de planeamento e controlo da produção. Como uma das características do serviço é a produção e o consumo em simultâneo, estas etapas requerem uma atenção redobrada, visto o cliente acompanhar e participar no processo. À excepção do CTCV, que se auto avaliou de forma modesta, as restantes entidades avaliaram-se muito positivamente. Contudo, das entrevistas realizadas, foi explícito que o cliente participa no processo sempre que for solicitado, por existirem situações de dúvidas a esclarecer. Por parte do cliente, ainda não se verifica uma necessidade de estar presente no processo de fornecimento do produto, aceitando e concordando com a forma de prestar o serviço.

O “processo de avaliação” envolve duas fases, a fase da avaliação da satisfação do cliente e a fase da avaliação da eficácia da organização, pelo prestador do serviço face ao serviço prestado ao cliente e ao fornecedor, pelo serviço prestado pela entidade. A auto-avaliação das entidades, em termos de avaliação do cliente é muito positiva. Contudo, a própria entidade não regista a

avaliação do serviço prestado, em termos das variáveis conteúdo (ou seja o cumprimento dos procedimentos padrão), processo (adequação da sequência das actividades), estruturas físicas (adequação das instalações e *lay out* ao projecto), resultado (da avaliação do cliente) e o impacto (o efeito do serviço no cliente a longo prazo). A avaliação dos fornecedores é efectuada nas entidades que são certificadas pela Norma ISO EN 9001.

O “processo de qualidade e melhoria contínua” é visto do ponto de vista do cliente, correspondendo ao diferencial entre as expectativas iniciais e a percepção que o cliente faz do serviço prestado. Neste item, todas as entidades se pontuaram com nível 4, ou seja acima da média. Contudo, a avaliação das entidades não é documentada pelo que a avaliação se baseia nas suas percepções quanto à satisfação dos clientes. O “processo de melhoria contínua” não se restringe a melhorar os aspectos internos, mas também a igualar ou a superar as actividades dos concorrentes. Apesar da fraca adesão às respostas do questionário, no Capítulo II – Caracterização dos Concorrentes, o CICECO e o CTCV mostraram-se mais atentos à actividade desenvolvida pelos seus concorrentes.

O “processo de prevenção e recuperação de falhas” é avaliado na média, à excepção do CICECO que se avalia acima da média. A análise deste item tem implicações directas na percepção de qualidade do serviço prestado pelo cliente. A entidade tem vantagens em identificar as causas da falha, no sentido de poder actuar, contrariando a ocorrência no futuro em situações idênticas. A resolução das causas contribui directamente para a vantagem competitiva “consistência”.

Os “processos transversais”, considerados no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços, correspondem aos fluxos de informação, de bens, de dinheiro e por último de formação e treino dos recursos humanos. A avaliação foi considerada na média ou acima desta. Nas entidades públicas foi atribuída a pontuação máxima ao “fluxo de informação”. Como se trata de uma instituição de ensino, a disseminação de informação é uma das suas actividades básicas. Contudo, na entrevista foi possível aferir que, a utilização da informação não corresponde a uma maior transparência entre todos os elementos que participam na produção do serviço. Nas entidades privadas, a pontuação foi na média ou ligeiramente acima desta. Ou seja, a estrutura não está pensada, em termos de cadeia de abastecimento e a informação é filtrada aos vários níveis. No “processo formação e treino dos recursos humanos” a pontuação foi máxima em todas as entidades. Reforçando a posição tomada em termos de “valorização do pessoal do *front office*, descrito no “processo de contacto directo com o cliente”.

A questão 4.6. pretendia compreender a forma como as entidades estruturam os serviços disponibilizados ao tecido empresarial. A APICER foi a única entidade a indicar a opção “carácter pontual e pré-formatado”. Esta opção refere-se à solicitação de um serviço bem definido e de resposta *standart*, por parte do prestador de serviço. Durante a entrevista foi dito que estes serviços se referem ao esclarecimento de dúvidas de carácter legislativo.

A segunda opção “prestação do serviço com carácter pontual, mas ajustado às necessidades do cliente”, refere-se ao serviço prestado pela entidade, tendo por objectivo responder à dificuldade específica que motivou o empresário a procurar ajuda, em entidades externas, requerendo um maior nível de interacção com o empresário, podendo variar a intensidade de trabalho. Esta opção foi também seleccionada pela APICER. O CTCV considera ser esta a única opção de trabalho.

A terceira e última opção refere-se à “prestação do serviço com carácter estruturado e integrado” ou seja, o prestador do serviço, começa por compreender as necessidades do cliente, mas não se fica por aí. O “carácter estruturado e integrado” significa que o prestador visita o cliente, para fazer um levantamento das necessidades da empresa. A solução do problema pode ter outras causas para além das identificadas inicialmente. Como resposta, o cliente obtém uma proposta onde contempla a resolução do problema inicial, continuando a ser acompanhado na actividade da empresa como um todo. Esta opção foi a seleccionada pelo Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, pelo CICECO e pela APICER.

A questão 4.7. pretendia analisar o conhecimento do prestador do serviço, quanto à importância das diferenças existentes na forma de prestar o serviço, para o cliente. A esta questão nenhuma entidade respondeu directamente, evidenciando uma ausência de reflexão sobre estas questões. Sobre a forma de se estruturarem, de organizarem o trabalho, de avaliar o impacto dos resultados, quer para a entidade quer para o cliente. Ou seja, a entidade não possui dados concretos sobre os critérios competitivos valorizados no mercado e a função de operação não está a ser potencializada para maximizar os objectivos estratégicos.

No grupo II referente à “Caracterização dos “Concorrentes”, também se questionou as entidades sobre a forma de prestarem o serviço em termos dos seus concorrentes, não se tendo obtido resposta. A entidade não procede à análise de desempenho das suas operações e dos seus concorrentes, logo a estratégia corporativa não tem fundamentação que a substancie.

A questão 4.8. pretendia avaliar a capacidade da entidade para a realização do serviço e caso não tivesse, a predisposição para estabelecer algum tipo de cooperação. As entidades afirmam que pontualmente recorrem a outras entidades ou empresas, na realização de actividades para as quais não dispõem de competências técnicas. Por exemplo, no caso da APICER os serviços técnicos, como análises e ensaios, são encaminhados para o CTCV.

A questão 4.9. pretendia avaliar a disponibilidade das entidades inquiridas integrarem um projecto apoiado no conceito de gestão da cadeia de abastecimento. Todos os inquiridos afirmaram “sem hesitar” estarem disponíveis para integrar um projecto que os ajudasse a melhorar o seu conhecimento da envolvente externa e interna.

A questão 4.10. aprofunda a questão anterior, pretendendo avaliar a viabilidade das entidades integrarem o projecto. O Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, a APICER e o CTCV, afirmaram “sem hesitar” estar disponível para integrar um projecto apoiado na gestão da cadeia de abastecimentos. O CICECO está disposto a integrar processos de cooperação, desde que não interfiram com a estratégia definida ou com a sua gestão das operações.

Como conclusão deste grupo pode-se referir que as entidades não exploram todas as potencialidades que a envolvente externa lhes proporciona. Que encaram a sua actividade com seriedade, tendo em consideração o conhecimento das características técnicas e dos equipamentos dos seus concorrentes e a necessidade de promoverem estruturas de serviços diferenciados, para melhor servir os seus clientes. A principal crítica refere-se à forma como se estruturam para prestar o serviço e consequentemente à ausência de avaliação de todo o processo e do serviço prestado.

Tendo por base a sequência das etapas definidas para a metodologia de construção do questionário pode-se concluir que a metodologia adoptada foi eficaz e a informação recolhida foi valida, na medida em que, após a interpretação dos dados e a formulação das conclusões, é possível a tomada de decisão sobre o objectivo definido inicialmente. A resposta à viabilidade das entidades inquiridas integrarem um projecto baseado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas foi dada através da resposta à questão 4.10.

4.5. Limitações do Questionário

A primeira limitação foi identificada numa fase inicial de definição sobre o método a adoptar nesta dissertação. Foi equacionada a hipótese de se utilizar o programa estatístico SPSS, para apoiar a análise dos resultados dos questionários. Esta opção foi posteriormente posta de parte, face à reduzida dimensão da amostra.

A segunda limitação refere-se a uma das premissas do questionário na medida em que iria ser realizado aos prestadores de serviço ligados directamente ao sector da abobadilha cerâmica. Como o sector de abobadilha cerâmica é um sector tradicional e maduro, o número de prestadores de serviço que se dedica exclusivamente a este sector de actividade é inexistente. Assim, os prestadores de serviço inquiridos desenvolvem a sua actividade no sector cerâmico, onde se insere o sector da abobadilha.

A terceira limitação do questionário prende-se com a avaliação da sequência das fases identificadas no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, nomeadamente:

- a) objectivos da estratégia corporativos;
- b) entendimento da envolvente externa;
- c) análise do conceito de serviço apropriado;
- d) identificação dos objectivos de desempenho operacional;
- e) análise do desenvolvimento de uma estratégia de operação;

No âmbito da alínea b) não foram, deliberadamente consideradas no questionário, perguntas referentes à identificação comum das características e das medidas de segmentação do mercado como foi apresentado no corpo teórico no subcapítulo “Processo de Definição da Estratégia Corporativa”. Estes dois aspectos não foram alvo de análise, por uma questão de confidencialidade, na medida em que há subsectores com duas ou três empresas cliente, e a mesma empresa pode recorrer a diferentes entidades para tratar de diferentes assuntos.

A informação referente às alíneas d) e e) também não foi deliberadamente incluída no questionário, devido às questões de confidencialidade. Os objectivos de desempenho traduzem a estratégia corporativa em linguagem operacional, definindo as prioridades das operações. A sequência das operações compreende um conjunto de meios, dos quais fazem parte as pessoas, as competências, os processos, a estrutura produtiva, a cadeia de abastecimento e os

mecanismos de controlo. Estes aspectos revelam a forma como os prestadores de serviço se estruturam e consequentemente, revelam parte das suas vantagens competitivas.

Ainda relativamente à alínea e) as perguntas formuladas no questionário não incidiram na análise do desenvolvimento de uma estratégia de operação, tendo consciência que os elementos recolhidos se referem a explicações genéricas dos processos, não se chegando a aprofundar o “como” os prestadores de serviço desenvolvem os processos para a definição das suas estratégias corporativa e operativa, nem os mecanismos de monitorização e controlo.

Subjacente a esta limitação que se refere à avaliação da sequência das fases identificadas no Modelo de Estratégia de Inovação é possível identificar uma quinta. Assim, não foram formuladas perguntas directas quanto às decisões necessárias para definir a estratégia operacional, para perceber “como” os prestadores de serviço hierarquizam os seus critérios competitivos.

Face às limitações identificadas não é possível, para cada prestador de serviço interveniente, fazer o levantamento da existência e da eficácia das ferramentas de gestão, dos processos e dos recursos integrantes da estrutura e da infra-estrutura da organização, impossibilitando a correlação entre os critérios competitivos hierarquizados com as competências a desenvolver para a sua consecução.

Contudo, e tendo em consideração os critérios enunciados, a informação recolhida foi considerada válida, na medida em que permitiu perceber a forma como os prestadores de serviço interagem entre si, e com os clientes. Não obstante a necessidade, de num trabalho futuro se introduzir a vertente cliente, para comparar a perspectiva do mercado, com a perspectiva dos prestadores, aperfeiçoando deste modo o conteúdo da avaliação da envolvente externa.

4.6. Síntese Conclusiva

Este capítulo teve como objectivo a aplicação, dos conhecimentos teóricos adquiridos, ao subsector da abobadilha cerâmica com vista a obter respostas sobre o conhecimento da realidade dos prestadores de serviço directamente ligados a este subsector, o contributo da gestão da cadeia de abastecimento na organização da entidade, e a exequibilidade da aplicação do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, aos prestadores de serviço seleccionados.

A escolha do subsector de actividade teve em consideração o facto da abobadilha cerâmica se inserir num sector de actividade económica – a construção civil – tido, como um dos motores da economia. Em termos de subsector, a abobadilha cerâmica tem perdido importância a nível nacional em termos de valor acrescentado bruto, emprego e número de empresas. Uma segunda razão teve a ver com o facto de se tratar de subsector maduro, em termos de produto fabricado, e apresentar necessidades de melhoria ao nível da competitividade, aumentando as potencialidades de êxito da aplicação do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

A terceira razão para a selecção do subsector da abobadilha cerâmica prendeu-se com o reduzido número de prestadores de serviço e o reconhecimento da sua credibilidade no mercado. Estes três factores facilitavam o estabelecimento das condições, para a aplicação do Modelo de Estratégia de Inovação, ao nível dos pré-requisitos, nomeadamente no estabelecimento de processos de confiança.

Com base na informação recolhida nos capítulos teóricos elaborou-se um questionário que foi aplicado aos prestadores de serviço, permitindo avaliar a forma como encaram a sua actividade, tendo em conta a análise que fazem da envolvente externa, através da análise do mercado onde actuam, dos concorrentes, dos clientes e dos serviços disponibilizados, bem como a análise à envolvente interna à organização, em termos de metodologia do processo de prestação do serviço e dos mecanismos de avaliação e controlo.

O primeiro grupo de conclusões a retirar refere-se ao conhecimento da envolvente externa, de forma a determinar o nível de desempenho da entidade face aos concorrentes, e o conhecimento das características dos clientes, das suas necessidades actuais e tendências num futuro próximo.

A análise da caracterização dos concorrentes teve uma fraca adesão de respostas. Através da realização das entrevistas foi possível perceber que as entidades não se revêem no papel de concorrentes. Os factores que justificam esta ausência de respostas referem-se ao reduzido número de prestadores de serviço que se dedica ao sector da abobadilha e o relacionamento institucional estabelecido. A cooperação tem sido uma das estratégias de abordagem ao mercado, adoptada pelos prestadores de serviço no desenvolvimento de projectos, pelo que é possível afirmar que as entidades inquiridas conhecem os seus concorrentes, as suas competências e capacidades técnicas.

A análise da caracterização dos clientes revela igualmente lacunas. As conclusões a retirar deste grupo de questões, prendem-se com a identificação das necessidades dos segmentos de mercado, explorado por cada entidade. Dos questionários efectuados, foi conclusiva a consciência dos entrevistados quanto à importância da diferenciação face aos seus concorrentes mas não resultam daí oportunidades de desenvolvimento de novos serviços junto dos clientes. A relação do peso que cada segmento possui face ao volume de negócio foi rapidamente identificada por todas as entidades. Dos quatro subsectores que compõem o sector cerâmico, os dois mais representativos, em termos de prestação de serviços, referem-se à “cerâmica da construção” e à “cerâmica utilitária e decorativa”.

A identificação das necessidades dos clientes não foi obtida por segmentos de mercado. A pergunta foi formulada em termos dos factores que condicionam as empresas a contratar serviços externos. Também aqui a resposta foi rapidamente identificada e refere-se a dificuldades ao nível do processo produtivo. Em termos das tendências das necessidades dos clientes num futuro próximo não se perspectivam mudanças significativas em termos de actividades desenvolvidas pelos clientes. Por isso, a tipologia de serviços a disponibilizar irá centrar-se nas áreas consideradas como vantagens competitivas para as entidades.

A análise da tipologia de serviços disponibilizados incide em cerca de 75% na área da gestão estratégica, em termos de serviços de informação sobre novos mercados a apostar, no incremento de actividades de investigação e desenvolvimento, no registo de marcas e patentes, na formação profissional dos colaboradores e em consultoria nas áreas jurídica e de gestão.

A principal conclusão a retirar da análise da envolvente externa é que esta não é uma área em que as entidades inquiridas apostem, comprovando-se através da fraca adesão de respostas ao questionário.

Uma das metas a atingir com esta análise prendia-se com a determinação do nível de desempenho da entidade face aos concorrentes. Esta meta não foi conseguida tendo ficado por comparar aspectos como a forma de prestar o serviço pela concorrência, de satisfazer as necessidades do cliente, de valorização das diferenças do serviço prestado pela concorrência e a comparação do serviço prestado entre a entidade e os concorrentes, tendo em vista a satisfação das necessidades e das expectativas do cliente.

Quando as entidades foram confrontadas com a pergunta sobre o conhecimento das características dos clientes, das suas necessidades actuais e tendências dum futuro próximo, as respostas apontam, de uma forma geral para a manutenção das condições actuais. Num mundo em constante mudança, em que os factores da globalização estão presentes na maior parte das situações do quotidiano, esta postura revela que o mercado é que “puxa” a actividade das entidades, e não o contrário, tendo em conta o seu know-how técnico e os meios humanos e materiais.

Em resumo, como as entidades não possuem mecanismos de análise e monitorização da envolvente externa, não dispõem de informação que lhes permitam proceder a uma reflexão sobre os aspectos mais valorizados pelos clientes, os argumentos que as diferenciam dos seus concorrentes e as oportunidades de negócio que daí poderiam advir.

A análise da envolvente interna foi mais detalhada, analisando-se as vertentes estratégica e operacional, com vista a perceber se as opções estratégicas encontram concretização na metodologia do processo de prestação do serviço e nos mecanismos de avaliação e controlo.

Em termos estratégicos, e no que se refere à definição da **missão**, as abordagens das entidades públicas e privadas foram diferentes. As entidades públicas valorizaram o desenvolvimento de conhecimento. Enquanto que as entidades privadas valorizaram a aplicação do conhecimento, estando subjacente a criação de valor para o cliente.

Em conclusão, a **estratégia corporativa** não representa uma necessidade para as entidades inquiridas. O ambiente externo foi considerado, por todas as entidades, como o principal elemento condicionador da sua actividade profissional, como fora defendido por Porter em 1980.

As capacidades e competências internas foram valorizadas unicamente pelas entidades privadas, como factor de diferenciação junto dos concorrentes, aproximando-se das teorias defendidas por Hamel & Prahalad (1994).

Tendo em conta as opções de tipologias de estratégias mencionadas no questionário, a estratégia adoptada pelas entidades tem sido, de uma forma geral, reactiva. Não há uma intenção formal de direcção a seguir, para concretizar determinados objectivos estratégicos e alcançar determinadas metas em determinados prazos. Como a envolvente externa não é monitorizada, não é possível avaliar se a entidade necessita de flexibilizar, manter ou reajustar a sua estratégia corporativa.

Em termos operacionais pretendeu-se determinar o nível de avaliação dos serviços prestados, tendo sido analisados os conceitos de “serviço” e de “sistema de prestação de serviço” adoptados por cada entidade, por terem implicações ao nível da formulação da estratégia de operações. Consequentemente, o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia operativa apresenta implicações na garantia da competitividade da entidade.

O **conceito de serviço** apresentado pelos entrevistados, não evidenciou uma área de preocupação ou reflexão para a entidade, não tendo sido manifestadas preocupações ao nível das necessidades expressas pelo cliente, dos serviços prestados pela concorrência, nem das obrigações da entidade inquirida face os seus *takeholders*.

O **sistema de prestação de serviço** compõe-se pelo conjunto das “instalações de apoio”, dos “bens facilitadores”, das “informações”, dos “serviços explícitos” e dos “serviços implícitos”, tendo em conta os itens propostos por Fitzsommons & Fitzsommons (2004). Os resultados dos questionários dão conta dos “serviços explícitos” e dos “serviços implícitos”, como sendo os itens mais valorizados pelas entidades.

A principal conclusão a retirar sobre a forma das entidades se estruturarem para abordarem o mercado, em termos da concepção dos serviços a disponibilizar e dos aspectos inerentes à sua concretização, confirma um desconhecimento em termos teóricos. A ausência de uma definição do conceito de serviço implica lacunas em termos dos elementos que definem o sistema de prestação do serviço considerando a perspectiva estrutural e de gestão.

Esta ausência de valorização da concepção do serviço e da gestão dos recursos a afectar para a sua prestação terá implicações directas na percepção do cliente e consequentemente na avaliação que faz do serviço prestado.

O **conteúdo da estratégia de operações** compreende a definição dos **critérios competitivos** mais valorizados pelos clientes e a articulação com as **áreas de decisão** que se encontram subjacentes à implementação desses critérios.

No Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas foram propostos **critérios competitivos**, tendo em consideração os pressupostos definidos em termos de “elevado nível de personalização” e de “intensidade de trabalho”. Da análise das respostas aos questionários, conclui-se que na opinião das entidades inquiridas, o cliente faz uma avaliação muito positiva da sua experiência durante a prestação do serviço. Os critérios mencionados foram a “credibilidade”, a “disponibilidade do atendimento” e o “atendimento / atmosfera”. Um ambiente onde o cliente se sinta valorizado e respeitado contribui fortemente para o sucesso da avaliação que faz do serviço.

Os critérios de funcionalidade, referem-se à avaliação que o cliente faz do resultado final. As opções consideradas por todos os inquiridos, como critérios determinantes foram a “flexibilidade” e a “competência”. A opção “consistência” foi o terceiro factor mais valorizado pelas entidades públicas, enquanto que a opção “custo” pelas entidades privadas. A definição destes critérios de competitividade tem implicações directas nas áreas de decisão ao nível do planeamento e controlo do processo de prestação do serviço.

A definição das **áreas de decisão** que teve em conta a organização e a sistematização da tomada de decisões sobre os recursos, os processos e as competências da entidade, possibilitando verificar através da análise das respostas dos inquiridos, que existe uma forte disparidade de opiniões. Das catorze áreas propostas por Giannesi & Corrêa (1994), as entidades inquiridas

referiram-se a onze e só três foram seleccionadas por todas as entidades, concretamente, a “gestão do relacionamento com o cliente”, “processo/tecnologia” e “qualidade”. Quando comparada esta resposta com as respostas onde se pretende ter uma avaliação sobre estas matérias a pontuação foi sempre muito baixa. Este paradoxo pode querer indicar que as entidades ainda não se encontram estruturadas mas percebem a sua necessidade.

A principal conclusão a retirar sobre o conteúdo da estratégia de operações é que tem implicações directas na gestão de todos os recursos da empresa. A definição do sistema de operações, a existência de activos e de competências da entidade, condiciona as escolhas na sua área de operações e consequentemente a qualidade da prestação do serviço.

Das respostas obtidas pelos prestadores de serviços inquiridos, estes aspectos não são devidamente acautelados na gestão das entidades.

O **processo de prestação do serviço** avalia o desenho e o funcionamento da entidade, evidenciando as suas vantagens competitivas. Por este processo corresponder a importantes etapas na definição do Modelo de Estratégia de Inovação foi abordado com maior detalhe no questionário, tendo sido solicitado ao entrevistado que avaliasse cada etapa.

Na prestação de um serviço, a diferenciação na oferta de serviços exige que o foco seja o cliente valorizando-se as etapas referentes à “concepção”, à “entrega do serviço” e à “participação do cliente” durante a prestação do serviço. Nos prestadores de serviços públicos e privados, não se constata esta preocupação por falta de sensibilização. Contudo, quando comparada a identificação das necessidades de serviços prestados por entidades externas e os serviços efectivamente solicitados pelas empresas de abobadilha cerâmica, verifica-se a concordância nas respostas dadas.

O “processo de interacção com o cliente”, do ponto de vista dos prestadores de serviços não tem sido particularmente valorizado no que se refere ao “processo de consulta ao mercado”, ao “processo de identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos serviços”, nem na “gestão com o cliente”. O cliente não é percebido como um activo, nem a necessidade de sua participação ao longo da prestação do serviço, para validação das especificações do serviço e sua avaliação.

O “processo de concepção do serviço” é o aspecto mais valorizado, pelos prestadores de serviços. Tendo em conta que os serviços solicitados pelas empresas são preferencialmente à medida, verificando-se a existência de recursos humanos altamente qualificados, com competências técnicas bem definidas e de equipamentos topo de gama. As entidades inquiridas auto avaliam-se muito positivamente. Contudo, estas etapas são realizadas sem ter por base um sistema rigoroso de planeamento e controlo.

O “processo de fornecimento do serviço” (considerando a participação do cliente, o planeamento e o controlo), o “processo de avaliação do serviço” (considerando a avaliação do serviço prestado pelo cliente, pelo prestador do serviço e dos fornecedores) e o “processo de qualidade e melhoria contínua” (considerando a qualidade, a melhoria contínua e o processo de prevenção e recuperação de falhas) não são documentados nem considerados na prática actual dos prestadores de serviços.

Os processos transversais, segundo a designação do conceito teórico da gestão da cadeia de abastecimento e incluída no Modelo de Estratégia de Inovação, referem-se aos fluxos de informação, bens e dinheiro. Nas entidades inquiridas estes fluxos não fluem, ficando no posse do responsável do processo.

A principal conclusão a retirar da análise da envolvente interna é que não existe uma metodologia de actuação do processo de prestação de um serviço. De uma forma geral, o processo de prestação de serviço não é documentado, nem a prestação do serviço estruturada pelas etapas apresentadas. Desta forma, o prestador de serviço não dispõe de informação para que, de forma objectiva possa determinar o nível de avaliação dos serviços que presta e consequentemente, que avalie o nível de satisfação do cliente pelo serviço prestado.

Em resumo, e tendo em conta a análise das **envolventes externa e interna**, a conclusão que se retira é que as entidades não questionam os serviços que disponibilizam nem a sua permanência no mercado. A sua sobrevivência depende das escolhas que os clientes fazem devido à reconhecida notoriedade que alcançaram, segundo as respostas dadas no questionário.

Como não dispõem de mecanismos de análise ou de monitorização, verifica-se um desajuste entre o conhecimento que as entidades julgam ter do funcionamento do mercado e a realidade. Persiste a necessidade de resolução de problemas metodológicos da avaliação de cada fase do ciclo do desenvolvimento do serviço e da eficácia dos serviços disponibilizados.

Apesar das entidades inquiridas compreenderem a importância da análise dos “concorrentes” e dos “clientes” não criam oportunidades e reforçam as suas vantagens competitivas.

Este capítulo também pretendia obter uma resposta à pergunta formulada inicialmente e que se referia ao **contributo da gestão da cadeia de abastecimento, na organização interna da entidade**. Em termos teóricos a resposta ficou dada, através da exemplificação da construção de uma cadeia de abastecimento proposta por Fawcett & Magnan (2001). Em termos práticos, a resposta também ficou dada, mas desta vez pela ausência de utilização. Tendo por base a informação recolhida nos questionários verifica-se que os prestadores de serviço não atribuem muita importância à área das operações, não sendo ainda entendida como uma vantagem competitiva, que promova a sustentabilidade da entidade.

O terceiro aspecto a obter como resposta pela realização do questionário refere-se à **aplicabilidade do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas** ao sector da abobadilha cerâmica. A resposta escrita e proferida pelos entrevistados foi antecedida de um momento de reflexão, na medida em que a participação num projecto apoiado no conceito de gestão da cadeia de abastecimento, representa a adopção de uma filosofia de gestão muito diferente da praticada neste momento pelas entidades, e a introdução de muitas mudanças organizacionais e também ao nível das atitudes. A aplicação do modelo de inovação e do conceito de cadeia de abastecimento é uma novidade, não obstante, o espírito de cooperação ser uma constante e o conhecimento das competências técnicas e de equipamentos das outras entidades, uma realidade.

O primeiro aspecto a merecer reflexão prendeu-se com o facto da cadeia de abastecimento ter de ser vista como uma entidade única, onde os fluxos se movimentam desde os clientes até aos fornecedores, passando pelos parceiros. O primeiro passo a garantir a funcionalidade da cadeia é o estabelecimento de pré-requisitos, correspondendo ao estabelecimento do processo de confiança, o comprometimento entre os parceiros, a partilha do risco e também das recompensas, seguindo a designação de Mentzer (2001). As respostas dos questionários a estas perguntas foram respondidas positivamente, pelos inquiridos.

O segundo aspecto a merecer reflexão refere-se ao facto da gestão da cadeia se basear em processos de cooperação sincronizados e convergentes. Estes dois conceitos, para entidades que não estão habituadas a cooperar é difícil de entender e de praticar. No caso do CICECO, todos os aspectos foram positivamente avaliados à excepção do item que questionava a “possibilidade de alterar a estratégia individual da entidade” em prol da estratégia da cadeia de abastecimento.

O terceiro aspecto a merecer reflexão, por se tratar do mais pacífico, é entender que a focalização se encontra no “cliente”. O cliente quando solicita um serviço permite que a entidade externa o ajude a obter a diferenciação junto dos seus concorrentes e a criar valor nos seus produtos ou serviços junto dos seus clientes. Na filosofia subjacente à cadeia de abastecimento, a reunião destes dois factores potencializa as condições de customatização e fidelização do cliente.

Em resumo, tendo em consideração as respostas obtidas relativamente às estratégias individuais, bem como às perguntas que se referem à sua integração num projecto com as características do Modelo teórico, e apesar das dificuldades identificadas, encontram-se reunidas as condições para a aplicação do modelo.

A utilização da estrutura do **Modelo Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas**, permitiu às entidades um momento de reflexão sobre a actividade exercida, e a esta dissertação recolher os elementos necessários para a construção do quadro de referência, que possibilita a identificação de oportunidades de melhoria da capacidade competitiva nos prestadores de serviços directamente relacionados com o subsector da abobadilha cerâmica, através da apresentação de propostas de valor mais ajustadas às necessidades do cliente, e com maior controlo na gestão das operações inerentes à prestação do serviço.

V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Principais Conclusões Trabalho

A presente dissertação teve por finalidade identificar as características de uma Estratégia de Inovação para os Serviços de Apoio às Empresas, tendo como ponto de aplicação as empresas do sector da abobadilha cerâmica.

O estudo de caso constituiu uma importante etapa de confirmação e validação das características do Modelo de Estratégia de Inovação proposto e de aplicação ao mercado dos serviços de apoio ao sector da abobadilha cerâmica. As principais conclusões confirmam a deficitária:

- análise da envolvente externa, descorando aspectos como actividade exercida pelos concorrentes, forma de prestar o serviço, tipologia de serviços disponibilizados, por se encontrarem inseridos num sector de actividade pouco exigente, com reduzido dinamismo e pelo facto das entidades seleccionados serem reconhecidas pelos clientes;
- utilização da definição da estratégia corporativa. A dificuldade não se coloca ao nível dos condicionalismos e das características dos serviços na definição da estratégia, mas sim, na ausência de formalização estratégica para a entidade;
- utilização do planeamento estratégico como ferramenta de gestão, apresentando consequências ao nível do conhecimento do mercado, das reais necessidades do cliente, da formalização da estratégia corporativa;
- articulação entre a estratégia corporativa e a estratégia de operações, em termos de alinhamento das decisões a tomar, na definição dos critérios de competitividade e na prossecução de objectivos de excelência operacional para os aspectos mais valorizados do mercado;
- utilização da área das operações para o desenvolvimento de vantagens competitivas, verificando-se processos deficitariamente planeados e controlados, ausência de sistemas de apoio à decisão e a incapacidade de partilhar informação;

Estas observações reforçam a utilidade do Modelo de Estratégia de Inovação para os Serviços de Apoio às Empresas introduzindo na prática diária preocupações ao nível da análise da envolvente externa, reconhecendo que o cliente é o primeiro e último elemento da cadeia e que toda a actividade se desenvolve para satisfazer as suas necessidades e expectativas, criando-lhe valor. Este conhecimento tem implicações directas nos processos internos, em termos da definição das actividades a desenvolver e da forma de as desenvolver, considerando o desenho da estrutura da

organização, os processos tecnológicos, os conhecimentos técnicos e as competências dos colaboradores, mas principalmente na consciencialização da utilidade da área das operações para consolidar as vantagens competitivas. A aplicação do Modelo de Estratégia de Inovação promove ainda o estabelecimento de parceria, sujeitos a um exigente processo de selecção dos parceiros, com vista ao estabelecimento de relações duradouras de longo prazo.

Com o intuito de verificar o cumprimento desse objectivo, o presente capítulo responde a cada uma das questões levantadas nesta dissertação em termos dos contributos teóricos e práticos, tendo em consideração o questionário que foi proposto aos prestadores de serviço directamente ligados à abobadilha cerâmica e cuja estrutura respeita o Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas e culminando com a indicação de sugestões para pesquisas futuras complementares.

A contribuição do estudo de caso foi muito pertinente na comparação entre a informação teórica e a realidade dos prestadores de serviço. A primeira pergunta a ser levantada pretendia compreender ***como considerar os condicionalismos inerentes às características diferenciadoras dos serviços, na definição da estratégia corporativa?***

Em termos teóricos esta pergunta levantou a necessidade de analisar as características e os condicionalismos dos serviços, a definição de estratégia corporativa e os modelos de formulação estratégia de operações.

A definição de **estratégia corporativa**, adoptada nesta dissertação, é entendida como um meio para assegurar o desenvolvimento de vantagens competitivas e a sustentabilidade da organização. Partindo deste ponto de vista, a estratégia pretende ao nível da organização, criar capacidades para responder às alterações de mercado, ajudar a própria organização a definir prioridades, intervindo em simultâneo nos resultados operacionais. Para isso, a entidade/organização deve estruturar-se começando por se decidir sobre os serviços a prestar e o pacote de serviços associados.

A tipologia de serviços considerados foram os **serviços de apoio às empresas**, com os pressupostos “elevado nível de personalização do serviço” e de “intensidade de trabalho envolvida na prestação do serviço”, verificando-se por isso, muitas actividades a desenvolver em contacto directo com o cliente (*Front Office*) enquanto outras se realizam sem a participação do cliente (*Back Office*).

Face a esta opção, a operacionalização desta estratégia tem implicações ao nível das instalações de apoio que deverão ser pensadas, no sentido de afectarem positivamente a percepção do cliente. Estas implicações manifestam-se através dos aspectos que correspondem a decisões objectivamente observáveis, aquando da deslocação do cliente às instalações do prestador do serviço, como sejam os serviços explícitos e implícitos, os bens facilitadores e as informações disponibilizadas. Mas também, através dos factores que interferem com a percepção do cliente, como sejam a segurança, a credibilidade, a confiança, o ambiente de trabalho, a disponibilidade de atendimento, a capacidade de resposta, e que afectam directamente a sua avaliação da qualidade do serviço.

Acresce ainda aos factores identificados por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) no pacote de serviços, a necessidade de considerar as características diferenciadoras dos serviços face aos produtos. Desde logo a natureza intangível dos serviços, a relação interactiva e de confiança que se estabelece entre o cliente e o prestador do serviço durante o processo de produção do mesmo, as modificações que ocorrem no cliente como consequência pela aquisição de conhecimentos resultantes da prestação do serviço, a simultaneidade da produção e do consumo do serviço e a satisfação das necessidades e das expectativas do cliente.

Foi com vista a apoiar a operacionalização da estratégia corporativa que foram analisados os modelos de formulação de estratégias de operação de serviços. Na concepção destes modelos esteve presente a necessidade de representação da realidade de forma simplificada, através da identificação das principais variáveis, dos mecanismos de análise e monitorização utilizados e da forma de operacionalizar. A operacionalização da estratégia corporativa, com o propósito de aumentar a competitividade da organização através das operações, ainda é uma lacuna identificada nos modelos analisados, apesar de Skinner em 1969 alertar para esta situação.

A análise teórica dos modelos de estratégia de operação para os serviços pretendeu perceber como se operacionalizava a estratégia corporativa. O modelo proposto por Corrêa & Ganesi (1994) foi o mais detalhado em termos de ferramentas, mas ainda muito próximo dos modelos de operação propostos para os produtos, como foi apresentado por Slack (1993), não tendo em consideração o cliente.

O conteúdo da estratégia de operações prevê a definição de critérios de competitivos, que se reverem nos atributos mais valorizados pelo mercado e de áreas de decisão, que se referem às capacidades e competências da organização. Também aqui as características da prestação de um

serviço condicionam a estratégia corporativa pela sua exigência em termos de critérios de qualidade técnica e funcionais. Os critérios de competitividade num produto são cinco enquanto que num serviço são nove e as áreas de decisão nos produtos são nove e nos serviços são catorze.

Em resumo, em termos teóricos e concepcionais a informação ainda é escassa necessitando de uma reflexão mais profunda. Os autores teóricos são unânimes na necessidade de focalização do prestador de serviço no cliente, pelas características de intangibilidade dos serviços, pela participação do cliente ao longo de todo o processo de prestação do serviço, pela organização interna, tendo sempre presente as necessidades expressas pelos clientes, e igualmente importantes, as suas expectativas não verbalizadas, mas que irão ser tidas em conta na avaliação do serviço prestado.

A segunda pergunta a ser equacionada, nesta dissertação, pretendia conhecer **quais as principais conclusões das medidas de apoio implementadas pela Comissão Europeia, sobre a forma de intervenção dos prestadores de serviços?**

A recolha bibliográfica possibilitou a análise das iniciativas realizadas em termos de seminários e de fóruns de reflexão sobre as temáticas que afectavam a actividade das empresas, nomeadamente a forma de estimular a procura de serviços de apoio às empresas, de prestar serviços com qualidade, as estratégias a definir para os serviços de apoio às empresas e a avaliação da eficácia dos mesmos.

No processo de concepção do serviço a Comissão Europeia referiu-se à selecção dos serviços a disponibilizar no mercado, propondo a identificação das necessidades do cliente, a adopção de diferentes abordagens no pacote de serviços a disponibilizar e a aproximação ao cliente.

Estas preocupações mantêm a actualidade, por já fazerem à realidade dos prestadores de serviço ligados à abobadilha cerâmica, ou por ainda não fazerem parte, existindo a necessidade de uma maior divulgação sobre o tema. Um aspecto já conseguido refere-se à filosofia de actuação, tendo-se vindo a privilegiar os serviços à medida, em pacotes estruturados e integrados, em detrimento da prestação do serviço pontual e sem contextualização empresarial.

Considerando as respostas do questionário, o “processo de concepção do serviço”, que traduz as necessidades do cliente em especificações técnicas, foi o aspecto mais valorizado pelos

prestadores de serviços, verificando-se a existência de recursos humanos altamente qualificados, com competências técnicas bem definidas e de equipamentos topo de gama, para responder aos serviços solicitados pelas empresas. Mas, em termos de operacionalização deste conceito, verifica-se a inexistência de um faseamento no “processo de especificação do serviço”, no “processo de entrega do serviço” e no “processo de controlo do serviço”, pela ausência de implementação de um sistema de planeamento e controlo.

A forma de prestar serviços com qualidade, traduz-se em termos das conclusões da Comissão Europeia, no enfoque da criação de uma cultura de avaliação dos serviços que funcione em todos os níveis da prestação do serviço, na medida em que o processo de prestação do serviço avalia o desenho do serviço e o funcionamento da entidade, evidenciando as suas vantagens competitivas.

Em termos da realidade dos prestadores intervenientes no questionário, esta realidade ainda não é conseguida. O “processo de fornecimento do serviço” (considerando a participação do cliente, o planeamento e o controlo), o “processo de avaliação do serviço” (considerando a avaliação do serviço prestado pelo cliente, pelo prestador do serviço e dos fornecedores) e o “processo de qualidade e melhoria contínua” (considerando a qualidade, a melhoria contínua e o processo de prevenção e recuperação de falhas) não correspondem a processos documentados.

Ainda respeitante às conclusões da Comissão Europeia, sobre medidas de apoio, reteve-se a necessidade de identificar estratégias para os serviços de apoio, destacando-se a criação de um estrutura regional que promovesse a visibilidade dos serviços e a qualidade dos processos. Em Portugal, esta decisão não foi prioridade política. Contudo, as entidades colmatam algum tipo de dificuldades e de necessidades, através do estabelecimento de processos de cooperação. Considerando as respostas do questionário, esta é uma prática já seguida por todas as entidades, sem qualquer tipo de constrangimentos.

A avaliação da eficácia dos serviços foi a última conclusão considerada. Tendo por base a análise dos resultados dos questionários, pode-se afirmar que é uma área que necessita de um forte desenvolvimento. Devido à intangibilidade dos serviços e ao desconhecimento das questões teóricas por parte dos prestadores de serviço, o esforço de melhoria desta área tem sido reduzido.

A terceira pergunta a ser colocada pretende analisar ***como é que a gestão da cadeia de abastecimento aplicada aos serviços, pode contribuir como factor de competitividade? Considerando, por um lado, a vertente interna pelo aumento da eficiência organizacional, o desenvolvimento de competências únicas e a criação vantagens competitivas? e por outro***

lado, na vertente externa pela capacidade de gerar valor ao cliente e de aumentar os seus níveis de satisfação?

O factor de competitividade subjacente à *gestão da cadeia de abastecimento* consiste na abordagem sistémica e no desenvolvimento de esforços de sincronização e convergência, sabendo que a força condutora é “o cliente” e toda a actividade da cadeia é desenvolvida no sentido de satisfazer as suas necessidades e expectativas e que o resultado desta gestão são melhores serviços, sem custos acrescidos.

A abordagem sistémica refere-se à operacionalização da cadeia de abastecimento como um todo, correspondendo a um processo complexo e muito exigente para cada um dos parceiros. Os esforços de sincronização pela adopção desta prática de gestão e de acordo com o grau de envolvimento do parceiro, pode induzir a alterações ao nível da estratégia individual e da organização de cada parceiro, em prol da cadeia. Os esforços de convergência reflectem-se na definição das actividades da cadeia e no contributo de cada parceiro para o desenvolvimento da actividade.

Ao nível da organização interna, as principais características do modelo da gestão da cadeia de abastecimento referem-se à definição da estratégia de longo, a estrutura da cadeia e a selecção dos parceiros. A definição da missão da cadeia focaliza-se no acréscimo de valor ao cliente, o desenho da estrutura da cadeia, no aumento da eficiência organizacional, na integração das actividades, a definição das competências chaves e as tecnologias únicas necessárias ao funcionamento da cadeia como garante da construção de vantagens competitivas de difícil reprodução pelos concorrentes e que serão aportadas pelos parceiros. Mas também, a selecção dos parceiros de acordo com pré-requisitos inter-funcionais que reafirmam os aspectos da confiança, do comprometimento e do risco, garantindo o processo de cooperação e o estabelecimento de relações a longo prazo. O factor de competitividade resultante da vertente interna deve-se à integração eficiente da actividade desenvolvida pelos fornecedores, produtores, armazenistas e clientes. Esta vantagem resulta da partilha de bens e informação entre os parceiros, facilitada pela existência dos fluxos ascendentes e descendentes. Em última análise, verificam-se benefícios financeiros que decorrem da redução dos custos operacionais pela melhoria da eficiência de todo o processo produtivo.

A vertente externa caracteriza-se pela diversificação dos serviços e produtos em ciclos mais curtos, pela proliferação de canais de distribuição, pelas alterações das formas de consumo e pelas mudanças no ambiente dos negócios, tendo as atitudes dos prestadores de serviço que

acompanhar estes fenómenos. Desde logo adoptando uma prática de gestão que lhes permita focalizar-se no cliente e acrescentar valor. A integração do cliente na cadeia é o garante do sucesso do serviço, estando todo o processo de produção organizado para aumentar os seus níveis de satisfação.

A aplicação do conceito de cadeia de abastecimento através do Modelo de Estratégia de Inovação é uma novidade para as entidades que prestam serviços directamente ao subsector da abobadilha cerâmica. O conceito de cadeia de abastecimento introduz a necessidade de se adoptar uma filosofia de gestão muito diferente da praticada neste momento pelas entidades, e a introdução de muitas mudanças organizacionais e também ao nível das atitudes.

Abertura, predisposição e motivação para aderir ao projecto são factores a realçar o comportamento dos prestadores de serviço. O espírito de cooperação tem sido uma constante ao longo dos últimos anos, existindo o conhecimento das competências técnicas e de equipamentos dos restantes prestadores de serviço.

A quarta e última pergunta a ser respondida, pretende analisar **contributo da gestão da cadeia de abastecimento, na organização interna da entidade**. Os resultados dos questionários foram determinantes para a argumentação desta resposta.

As dificuldades identificadas referem-se à organização interna em termos de metodologias da avaliação de cada fase do ciclo do desenvolvimento do serviço e da eficácia dos serviços disponibilizados, mas também ao nível dos fluxos de informação, bens e dinheiro.

Uma outra dificuldade refere-se ao conhecimento da envolvente externa. Não tanto quando se coloca a tónica nos concorrentes e nos serviços prestados, mas antes nas características dos clientes. No conceito de cadeia de gestão de abastecimento, o cliente inicia e termina o processo, consolidando as condições de customatização e fidelização do cliente.

Apesar dos prestadores de serviço não atribuírem muita importância à área das operações, e não a entenderem como vantagem competitiva, encontram-se reunidas as condições para a aplicação do modelo, que fosse definido em projecto inovador, onde cada entidade conhece as vantagens da sua participação e os recursos a disponibilizar.

5.2. Perspectivas Futuras

A temática dos serviços não se limita a este trabalho, tendo em vista a forma como as entidades encaram a sua actividade. As conclusões desta dissertação reforçam a necessidade de se explorar em termos teóricos a concepção de modelos e aplicá-los à realidade.

A mudança deverá ser encarada como a regra e não a excepção. Neste sentido, e tendo em conta as dificuldades diagnosticadas em termos de definição das estratégias corporativa e operativa poder-se-iam propor a frequência de programas de formação profissional dirigidos aos empresários e aos gestores de operações.

O contributo do Modelo de Estratégia de Inovação foi importante porque permitiu às entidades um momento de reflexão sobre a actividade exercida, espera-se que em novos trabalhos seja possível aprofundar os conceitos teóricos subjacentes a este trabalho e aplicá-lo a outras realidades, uma vez que foi aplicado a um subsector de actividade com um número muito reduzido de prestadores de serviço.

O primeiro aspecto a valorizar refere-se à definição da estratégia corporativa e a sua articulação com as restantes áreas funcionais. A perspectiva adoptada neste trabalho referiu-se à abordagem da formulação e implementação da estratégia segundo modelos hierárquicos em que a estratégia corporativa corresponde à visão top-down, em que a estratégia de operação interpretar e concretizar a estratégia corporativa. Em termos de dissertação, esta perspectiva facilitou a explicação do conteúdo da estratégia na medida em que o foco se refere à identificação dos critérios competitivos e das áreas de decisão, mas também se adequou às estruturas orgânicas das entidades inquiridas. Em futuros trabalhos, poder-se-ia avaliar o impacto da cultura empresarial na competitividade das empresas.

O segundo aspecto a valorizar refere-se à formulação da estratégia de operação como elo de ligação entre as necessidades dos clientes e fornecedores e as capacidades internas. Esta opção promove a limitação da reprodução do serviço e a agilização dos processos internos e a adaptação à instabilidade dos mercados actuais. Este tema não tem recebido muitos contributos dos teóricos, pelo que se torna uma área de análise emergente.

O terceiro e último aspecto a considerar em trabalhos futuros seria a criação de instrumentos que facilitassem a operacionalização da cadeia de abastecimentos, subjacente ao modelo proposto, promovendo uma prática de gestão participada, optimizando as potencialidades das empresas e o seu nível de eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, E. & SWAMIDASS, P. (1989) “Assessing Operations Management from a Strategic Perspective”. in Journal of Management. pp: 181 – 203;
- ALVARDO, U. & KOTZAB, H. (2001) “Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing”. in Industrial Marketing Management. v. 30. n. 2. pp: 183-198;
- ALAJOUTSIJÄRVI, K., MÖLLER, K. & ROSENBRÖIJER, C. (1999) “Relevance of Focal Nets in Understanding the Dynamics of Business Relationships. in Journal of Business to Business Marketing. v. 6. n. 3. pp: 3-36;
- ALTER, S (1999) Information Systems: A Management Perspective. 3rd Edition. Reading. Addison Wesley Longman Inc. p. 523;
- AMUNDSON, S. (1998) “Relationships Between Theory-driven Empirical Research in Operations Management and Other Disciplines”. in Journal of Operations Management. v. 16. n. 4. p: 339-358;
- ANSOFF, I. (1990) Implanting Strategic Management. New York. Prentice Hall. p. 520;
- AULINGER, A. (2003) “Supply Chains as Strategic Alliances - A Route Map for Cooperation Management”. pp: 225-238. in Strategy and Organization in Supply Chains. Physica-Verlag. Heidelberg. Germany. p. 402;
- BALLOU, R. (1992) Business Logistics Management. 3rd Ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall. Inc. p. 392;
- BARNEY, J. (1991) “The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects”. in Journal of Management. v. 17. pp: 97-117;
- BECHTEL, C. & JAYARAM, J. (1997) “Supply Chain Management: A Strategic Perspective”. in International Journal of Logistics Management. v.8. n.1. pp: 15-34;
- BOWERSOX, D., CLOSS, D. & STANK, T. (1999) “21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality”. in Council of Logistics Management. Oak Brook. IL. USA. p. 264;
- BOWERSOX, D., CLOSS, D., STANK, T. & KELLER, S. (2000) “How Supply Chain Competency Leads to Business Success”. in Supply Chain Management Review. v. 4. n.4. pp: 70-76;
- BRANDT, Jacques de (1995) Services aux Entreprises – Informations, Produits, Richesses. Económica. Paris. p. 57;

- BUCKLIN, L. (1966) A Theory of Distribution Channel Structure. Institute of Business and Economic Research. University of California. Berkeley. informação retirada do site (<http://www.worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/989608> última consulta a 20/09/2007);
- CARILLO, E., REZENDE, A. GASNIER, D. BRANZATTO, E. & MOURA, R. (2003) Actualidades na Cadeia de Abastecimento. 1ª Edição. IMAN. São Paulo. Brasil. p. 469;
- CHIRSTOPHER, M. (1992) *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman Publishing. London. p. 275;
- CHIRSTOPHER, M. (1998) *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. 2ª Ed. Financial Times: Prentice Hall. London. p. 294;
- CHRISTIAANSE, E. & KUMAR, K. (2000) "ICT: Enabled Coordination of Dynamic Supply Webs". in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v. 30. n.3/4. pp: 268-285;
- CHIRSTOPHER, M. (2005) *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. p. 305;
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. (2001) *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall. p. 457;
- COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. (1995) "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". in *Harvard Business Review*. pp: 118-128;
- COMISSÃO EUROPEIA (COM (1994) 207 de 03/06/1994). Programa Integrado a Favor das PME's e do Artesanato. Comunicação da Comissão ao Conselho. pp. 15. retirado do site http://europa.eu.int/eur-lex/pt/search/search_lif.html última consulta a 23/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) Concerted Actions nº. 3. Increasing the visibility and effectiveness of support services for SMEs. Dublin. 18 and 19 November 1996. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm, última consulta a 20/04/2005;
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) Concerted Actions nos. 2 and 3. Definition of an Identification Method for Providers of Quality Services to Enterprises. Roma. 5 and 6 February 1998. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm, última consulta a 08/05/2005;
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) Final report from the forum "Rapid Growth and Competitiveness through Technology". 16-17 September 1999. in Helsinki. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/docs/helsinki-forum_1999_en.pdf, última consulta a 30/06/2005;

- COMISSÃO EUROPEIA (1996) Best Practices in Strategic Support Services for SME's. Feb 2000 in Athens. Final report from the forum. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/support-services/stimulating.html, última consulta a 10/07/2005;
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) Analysis of support services in the context of the working group on the visibility and take-up of support services. Support services to SME's. 2001 in Sweden. Final report from the fórum. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.html, última consulta a 22/07/2005;
- COMISSÃO EUROPEIA (1998) Concerted Actions Nos. 2 and 3. "Definition of an Identification Method for Providers of Quality Services to Enterprises" Roma. 5 and 6 February 1998. retirado do site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm, última consulta a 19/06/2005;
- COMISSÃO EUROPEIA (COM (1998) 534 de 21/09/1998). A contribuição dos Serviços Prestados às Empresas para o Desempenho Industrial: Um Enquadramento Comum. Comunicação da Comissão ao Conselho. p. 25. retirado do site http://europa.eu.int/eur-lex/pt/search/search_lif.html última consulta a 22/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (1999) **Action Plan to Promote Entrepreneurship and Competitiveness**. Office for Official Publications of the European Communities. Belgium. p. 22;
- COMISSÃO EUROPEIA (COM (2000)) Ajudar as Empresas a Crescer. Um guia de boas práticas para as organizações de apoio às empresas. Informação disponível no site: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/upport-services/stimulating.html, última consulta a 24/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (SEC (2000) 1825, vol. I de 27/10/2000) Plano de Acção para Promover o Espírito Empresarial e a Competitividade. documento de trabalho correspondente ao primeiro relatório da Comissão;
- COMISSÃO EUROPEIA (2001) "Forum on Top Class Business Services" Cardiff 11 and 12 October 2001. Informação disponível no site: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/events.htm. última consulta a 25/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (SEC (2001) 1937 de 28/11/2001) Criar Serviços de Apoio de Alto Nível às Empresas. Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão;
- COMISSÃO EUROPEIA (2001) 2001 Innovation Scoreboard. Brussels. 14.09.2001. SEC (2001) 1414. retirado do site http://europa.eu.int/comm/barcelona_council/ ultima consulta a 17/05/52002;

- COMISSÃO EUROPEIA (COM (2002) 262 de 21/5/2002) Productivity: The Key to Competitiveness of European Economies and Enterprises. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Retirado do site; http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2006_697_en.pdf. última consulta a 24/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (COM (2002) 714 de 11/12/2002) Política Industrial na Europa Alargada. Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões. Retirado do site http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/industry/doc/com714_2002_pt.pdf. última consulta a 24/05/2002;
- COMISSÃO EUROPEIA (COM (2003) 747 de 04/12/2003) A Competitividade dos Serviços ligados às Empresas e o seu Contributo para o Desempenho das Empresas Europeias. Comunicação da Comissão, ao Conselho ao Parlamento Europeu ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. pp. 46. Retirado do site http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/pt/com/2003/com2003_0747pt01.pdf última consulta a 25/05/2002;
- CONNER, K. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. in Journal of Management. v. 17. pp: 121-154;
- COOPER, M., LAMBERT, D. & PAGH, J. (1997) “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”. in The International Journal of Logistics Management. v. 8. n. 1. pp: 1-13;
- COOPER, M. & ELLRAM, L. (1993) “Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy”. in The International Journal of Logistics Management. v. 4. n. 2. pp: 13-24;
- CORVELO, S.; GASPAR, T. & BELEZA, V. (2000) O Sector da Cerâmica em Portugal, INOFOR. Colecção de Estudos Sectoriais. n. 5. p. 48;
- CORRÊA, H. & CAON M. (2002) Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio das Operações e da Satisfação dos Clientes. São Paulo. Atlas. p.75;
- CONSELHO EUROPEU DA FEIRA (2000) Conclusões da Presidência, a 19 e 20 de Junho de 2000, durante a Presidência Portuguesa. Retirado do site: http://www.europarl.europa.eu/enlargement_new/europeancouncil/pdf/feira_pt.pdf. última consulta a 27/06/2002;
- CROOM, S, ROMANO, P & GIANNAKIS, M (2000) “Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review”. in European Journal of Purchasing and Supply Management. v. 6. pp: 67-83;

- COYLE, J., BARDI, E. & LANGLEY, J. (2003) The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective. 7th Edition. South-Western Pub. p. 707;
- DAVIS, T. (1993) "Effective Supply Chain Management." in Sloan Management Review. v. 34. n. 4. pp: 35-46;
- D.R. n.º 197, Série I-A de 2003-08-27, Altera a CAE - Rev. 2 constante do anexo ao Decreto-Lei n.º 182/93, de 14 de Maio, que revê a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas;
- DRUCKER, P. (1985) Management, Tasks, Responsibilities and Practices, Harper & Row. p. 226;
- DRUCKER, P. (1996) Inovação e Gestão. Editorial Presença. p. 87;
- ELLRAM, L. (1990) "The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships". In Journal of Purchasing and Materials Management. pp: 2-8. retirado do site: <http://books.google.com/books?q=Journal+of+Purchasing+and+Materials+Management&ots> última consulta a 09/09/2007;
- ELLRAM, L. & COOPER, M. (1990) "Supply Chain Management and the Shipper: A Third Party Relationship". in The International Journal of Logistics Management. v. 1. n. 2. pp: 1-10;
- ELLRAM, L. & HENDRICK T. (1995) "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective." in Journal of Business Logistics. v. 16. n.1. pp: 41-64;
- EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT (2002) Competitiveness and Benchmarking: European Competitiveness Report. European Communities. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg. p. 131;
- EVANS, R. & DANKS, A. (1998) "Strategic Supply Chain Management, Creating Shareholder Value by Aligning Supply Chain Strategy with Business Strategy". in: Strategic Supply Chain Alignment. Best Practice in Supply Chain Management. J. Gattorna ed. 1998. Gower Publishing Limited. Hampshire. England. p. 697;
- FAWCETT, S. & MAGNAN, G. (2001) Achieving World-class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges. Center for Advanced Purchasing Studies. Arizona State University Research Park. p. 157;
- FAWCETT, S. & MAGNAN, G. (2002) "The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration". in International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 32. n.5. pp: 339-361. retirado do site <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/005/2002/00000032/>. última consulta a 14/06/2006;

- FISHER, M. (1997) "What is the Right Supply Chain for your Product?", in Harvard Business Review. March-April 1997. . v.75. n. 2. pp: 105-116;
- FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. (2000) Administração de Serviços: Operações. Estratégia e Tecnologia de Informação. Alegre: Bookman. p. 564;
- FORD, D., GADDE, L., HÅKANSSON, H. & SNEHOTA, I. (2003) Managing Business Relationships. 2nd Edition. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. West Sussex. England. p. 228;
- FREEMAN, C. (1979) "Technical Innovation and British Trade Performance". in Blackaby. F. Ed. Re-industrialisation. Aldershot: Gover. pp: 53-73;
- FROHLICH, M. & WESTBROOK, R. (2001) "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies". in Journal of Operations Management. v. 19. n. 2 .pp: 185-200;
- GADREY, J. (1992) L'Économie des Services, la Découverte. Paris. p. 198;
- GAITHER, N. & FRAZIER, G. (2001) Administração da Produção e Operações Management. South-Western College Publishing. 8th Ed. p. 574;
- GIANESI, I. & CORRÊA, H. (1994) Administração Estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas. p. 233;
- GEE (2007) Boletim Mensal do Comércio Internacional – Julho de 2007. pp: 30-37;
- GOLDRATT, E. & COX, J. (1993) The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 2nd Edition. Gower. Aldershot. p. 371;
- GRANT, R. (1991 a) *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers. p. 395;
- GRANT, R. (1991 b) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." in California Management Review. v. 33. n. 3. pp:114 – 135;
- GRÖNROOS, C. (1995) Marketing: Gestão e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro. p. 209;
- GUINIPERO, L. & BRAND. R. (1996) "Purchasing's Role in Supply Chain Management." in The International Journal of Logistics Management. v. 7. n.1. pp: 29-37;
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C (1994) "Competing for the Future". in Harvard Business School Press. Boston. pp: 56;
- HANDFIELD, R. & NICHOLS E. (1999) Introduction to Supply Chain Management. Prentice Hall. New Jersey. p.192;
- HARLAND, C. (1996) "Supply Chain Management: Relationships. Chains and Networks". in British Journal of Management. v. 7. número especial. pp: s63-s80;

- HAYES, R. (2005) *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*. Hoboken (NJ). John Wiley & Sons. p. 359;
- HEIZER & RENDER (2006) *Operations Management*. Prentice Hall. Upper Saddle River (NJ). p. 806;
- HESKETT, J. & SASSER, W (1994) "The Profitable art of Service Recovery" in *Harvard Business Review*. v.8. n. 4. pp: 148-156;
- HESKETT, J. & SASSER, W (1997) "The Service Profit Chain" in *Harvard Business Review*. pp: 164-174. March-April;
- HESKETT, J. SASSER, W. & SCHLESINGER L. (1997) *The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York. The Free Press. p. 301;
- HILL, T. (1993) *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. New York, Irwin. p. 582;
- HITT, M. & TYLER, B. (1991) "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives". in *Strategic Management Journal*. v. 12. pp: 327-351;
- HOULIHAN, J. (1988) *International Supply Chains: A New Approach*. in *Management Decision*. v. 26. n. 3. pp: 13-19;
- HREBINIAK, L & JOYCE, W. (1985) "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism" in *Administrative Science Quarterly*. pp: 336-349;
- INOFOR (2000) *Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação. Perfis Profissionais Transversais: Área Gestão da Produção*, Lisboa, INOFOR. p.58;
- JOHNSTON, R. & CLARK, G. (2002) *Administração das Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas. p. 568;
- JONES, T. & RILEY, D. (1985) *Using Inventory for Competitive Advantage Through Supply Chain Management*. in *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. v. 15. n. 5. pp: 16-26;
- JUSLIN, H. & HANSEN, E. (2002) *Strategic Marketing in the Global Forest Industries*. Authors Academic Press. USA. Corvallis. OR. p. 607;
- KETELE, J. & ROEGIERS, X. (1999) "Metodologia da Recolha de Dados". Editor - Instituto Piaget. Local: Lisboa. p. 258;
- KINGMAN-BRUNDAGE, J., GEORGE, W. & BOWEN D. (1995) "Service Logic: Achieving Service System Integration". in *International Journal of Service Industry Management*. UK. v. 6. n. 4. p: 20-39;

- KOTLER, P. (1998) Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas. p.730;
- KOTZAB, H (1999) "Improving Supply Chain Performance by Efficient Consumer Response? A Critical Comparison of Existing ECR Approaches". in Journal of Business & Industrial Marketing. v. 14. n. 5/6. pp: 364-377;
- KOTZAB, H. (2005) Supply Chain Management – Development, Current Status and Potential for Academia and Business Practice. discurso de abertura do curso Advanced Supply Chain Management. in Copenhagen Business School. a 13 de Outubro de 2005. retirado do site <http://frontpage.cbs.dk/insights/690013.shtml>. última consulta a 22/10/2007;
- LALONDE, B., RICHARD J., RICHARD F. & POWERS R. (1993) "Disintegration and Re-Integration: Logistics of the Twenty-First Century." in The International Journal of Logistics Management. v.4. n.2. pp: 1-12;
- LAMBERT, D., COOPER, M. & PAGH J. (1998) "Supply Chain Management: Implementation. Issues and Research Opportunities". International Journal of Logistics Management v. 9. n.2. pp: 1-19;
- LAMBERT, D. & COOPER, M. (2000) "Issues in Supply Chain Management". in Industrial Marketing Management v. 29. n.1. pp: 65-84;
- LANGLEY, C. & HOLCOMB, M. (1991) "Creating logistics customer value 1". in Journal of Business Logistics.v.13. n.2. pp: 1-27;
- LAWRENCE, P. & LORCH, J. (1967) Organization and Environments. in Harvard Business School. Division of Research. Boston. p. 28;
- LEE, H. (2000) "Creating Value Through Supply Chain Integration". in Supply Chain Management Review. pp: 30-36;
- LEE, H. & WHANG, S. (2001) E-business and supply chain integration. Stanford Global Supply Chain Forum. Retirado do site <http://www.altosvc.com>. última consulta a 07/08/2005;
- LEE, H. & Amaral, J. (2002) Continuous and Sustainable Improvement Through Supply Chain Performance Management. Stanford Global Supply Chain Management Forum. SGSCMF – W1 – 2002 (October 2002). pp: 1-14;
- LI, D. & O'Brien, C. (2001) "A Quantitative Analysis of Relationships between Product Types and Supply Chain Strategies". in International Journal of Production Economics. v. 73. n. 1. pp: 29-39;

- MARSHALL, J. (1982) "Linkages Between Manufacturing Industry and Business Services". in Environment and Planning. v.14. pp: 1523-1540;
- MENTZER, J., DEWITT, W., KEEBLER, J., MIN, S., NIX, N., SMITH, C. & ZACHARIA, Z. (2001) "Defining Supply Chain Management". in Journal of Business Logistics, v. 22. n. 2. pp: 1-24;
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. & LAMPEL, J. (1998) Strategy Safari: A Guided tour Through the Wilds of Strategic Management. New York. The Free Press. p. 406;
- MOHR, J. & NEVIN, J. (1990) "Communication Strategies in Marketing Channels". in Journal of Marketing. v. 54. n. 4. pp: 37-51;
- MORGAN, J. & MONCZKA, R. (2003) Why Supply Chains must be Strategic? Purchasing 17.4.2003. Cahners Business Information. a division of Reed Elsevier. Boston. pp: 1-5;
- NEW, S. (2004) Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques, and Futures. Oxford University Press. UK. Ed. Steve New & Roy Westbrook. p. 293;
- OCHEL, W. & WEGNER, M. (1987) Service Economies in Europe: Opportunities for Growth. WESTVIEW PRESS. USA: Boulder. p. 160;
- OCDE (1997) Business Services and Industrial Competitiveness. OCDE Industry Committee. OCDE Publications. France: Paris. Retirado do site <http://www.oecd.org/publications> última consulta a 06/07/2005;
- OCDE (1999) Realising the Potential of the Service Economy: Facilitating Growth, Innovation and Competition. Apresentação the **Mr. Nakamae** for the OECD Business and Industry Policy Forum Paris, 28 September 1999;
- OCDE (2000) "The Service Economy". STI Business and Industry Policy Forum Series. OCDE Publications. France. Paris. p. 52. Retirado do site <http://www.oecd.org/publications> última consulta a 07/07/2005;
- PILAT, D. (2001) "Innovation and Productivity in Services: State of the Art" in Innovation and Productivity in Services. OCDE Proceedings. pp: 17-54;
- PORTER, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. p. 400;
- PORTER, M. (1982) "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning." in T. H. Naylor. ed. Corporate Strategy. New York. p. 362;
- PORTER, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. p. 557;
- PORTER, M. (1990) Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press. p. 855;

- RAMASWAMY, R. (1996) Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life. Addison-Wesley p. 31;
- RUBALCABA-BERMEJO, L. (1999) Business Services in European Industry: Growth, Employment and Competitiveness. European Commission. Brussels. p.500;
- SCHMENNER, R. (1986) “How can Service Business Survive and Prosper?”. in Sloan Management Review. v.27. n.3. pp: 21-32;
- SHOSTACK, L. (1984) “Designing Services that Deliver”. in Harvard Business Review. v. 62. n. 1. January-February. p: 133-139;
- SILVA, E. & SANTOS F. (2004) Análise do Alinhamento da Estratégia de Produção com a Estratégia Competitiva: Estudo de Casos no Sector Moveleiro de Votuporanga - SP no XI SIMPEP - Bauru. SP. Brasil. 08 a 10 de Novembro;
- SLACK, N. (1993) Vantagens Competitivas em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. São Paulo. Atlas. p. 200;
- SLACK, N. (1997) Administração da Produção. São Paulo. Atlas. p. 726;
- SLACK, N. (2001) Operations Management. Harlow. Prentice Hall. p. 365;
- SPEKMAN, R., KAMAUFF, J. & MYHR, N. (1998) “An empirical investigation into supply chain management: A perspective of partnerships”. in Supply Chain Management. v.3. n. 2. pp: 53-67;
- SPENS, K (2003) “Integration and Performance”. in Blood Supply Networks. NOFOMA Proceedings 2003. Oulu. pp: 85-99;
- SPOHRER, J. (2005) “Emergence of Service Science: Services Sciences. Management and Engineering as the Next Frontier in Innovation”. Presentation to eBRC Workshop. Pennsylvania State University. 21 - 22 June. retirado do site <http://www.eurobizrules.org/ebrc2005/prog.html> última consulta a 07/08/2005 última consulta 05/11/2005;
- SEURING, S. & MÜLLER, M. (2003) Strategy and Organization in Supply Chain. Physica-Verlag. Heidelberg. Germany. p. 402;
- SKINNER, W. (1996) “Manufacturing- Missing link, in Corporate Strateg”. in Harvard Business Review. Boston. v 47(3). pp:136-145, May-June;
- STERN, L., EL-ANSARY, A. & BROWN, J. (1989) Management in Marketing Channels. Englewood Cliffs. Prentice Hall. New Jersey. p. 285;

- STOCK, J. (2001) “The Development of Supply Chain Management Thought: Perspectives for the Future”. in Logistics Educators’ Conference Proceedings 2001. retirado do site <http://www.agecon.purdue.edu/> última consulta a 18/05/2007;
- SELLDIN, E. & OLHAGER, J. (2002) “Testing the Fit Between Products and Supply Chains”. in: Christiansen, J. K., Boer, H. (eds.): Operations Management and the New Economy. Proceedings of the 9th International Conference European Operations Management Association. Copenhagen. p: 1305-1314;
- SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) Supply-Chain: Operations Reference-model. Overview Version 7.0. retirado do site http://www.supply-chain.org/cs/root/scor_tools_resources/scor_model/scor_model. última consulta a 24/02/2006;
- TEECE, D. (1992) “Competition, cooperation, and innovation: Arrangements for regimes of rapid technological progress”. in Journal of Economic Behaviour and Organization. v. 18. pp: 1 – 25;
- TEECE, D. PISANO, G. & SHUEN, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. in Strategic Management Journal. v. 18. n. 7. pp: 509-533;
- TYNDALL, G. GOPAL, C., PARTSCH, W. & KAMAUFF, J. (1998) Supercharging Supply Chains: New Way to Increase Value Through Global Operational Excellence. John Wiley & Sons. New York. p. 269;
- TOWILL, D. (1996) “Time Compression and Supply Chain Management – A Guided Tour”. in Logistics Information Management. v. 9. n. 6. pp: 41-53;
- UNIONCAMERE ITALY (2000) Support Services to SMEs in Germany. Greece, Ireland, Italy and Sweden: A Comparative Study. União Europeia. Fundo Social Europeu. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. p. 56;
- VOLKURKA, R., ZANK, G. & LUND III, C. (2002) “Improving Competitiveness Through Supply Chain Management: A Cumulative Improvement Approach”. in Competitiveness Review, v. 12. pp: 14-25;
- WERNERFELT, B. (1998) “A Resource-based View of the Firm” in Strategic Management Journal. v.5. pp: 272-280;
- WHEELWRIGHT, S. (1984) “Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link” in Strategic Management Journal. v.5. pp: 77-91;
- WILLIAMSON, O. (1985) “What is Transaction Cost Economics?”. in the Economics of Firm and Market Organization. (ed.) Williamson. O. pp: 174-191;

| | |
|---|--|
| http://cmr.berkeley.edu/index.html última consulta a 18/05/2007 | Universidade da Califórnia, Escola de Negócios Haas |
| http://ecobweb.ecob.iup.edu/asc/ última consulta a 18/05/2007 | American Society For Competitiveness; |
| http://www.alliancestrategy.com última consulta a 19/05/2007 | Executive Information on alliance strategies and management; |
| http://www.strategic-alliances.org última consulta a 21/05/2007 | Association of Strategic Alliance Professionals; |
| http://www.cgcpmaps.com/home.php última consulta a 28/05/2007 | Centre for Global Corporate Positioning: Alliance Knowledge Center providing information on alliance-portfolios and alliance management; |
| http://www.icansi.com/main.html última consulta a 30/05/2007 | ICANSI – Alliances, Networks and strategic innovation, comprehensive information and tools for alliance and network management; |
| http://www.varbusiness.com última consulta a 30/05/2007 | Information and Resource for Value Added Resellers; |
| http://www.channelweb.com última consulta a 18/05/2007 | Information for the Solution Providing Community; |
| http://www.supplychainbrain.com última consulta a 01/06/2007 | Global logistics & supply chain strategies and supply chain e-Business Magazine |
| http://www.manufacturing.net última consulta a 10/06/2007 | SCM - Supply Chain Management Review |
| http://www.outsourcing-europe.com/html/eprocurement_2.html última consulta a 18/06/2007 | Articles and white papers |
| http://www.csmp.org última consulta a 18/07/2007 | Council of Supply Chain Management Professionals |
| http://www.apics.org última consulta a 20/07/2007 | American Production and Inventory Control Society |
| http://www.supply-chain.org última consulta a 20/07/2007 | Supply Chain Council |

| | |
|---|---|
| http://www.cips.org última consulta a 25/07/2007 | The Chartered Institute of Purchasing & Supply - pages provide details of CIPS training, events, publications and other services. |
| http://www.supplychain-forum.com/ http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/ , última consulta a 28/07/2007 | Supply Chain, sites temáticos |
| http://www.technologyevaluation.com/research/center/SCM/whitepapers última consulta a 18/08/2007 | Technology Evaluation Center; |

Anexos

ANEXO 1- PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

No processo de operacionalização do Modelo de Estratégia de Inovação é referida a sequência dos processos para a prestação do serviço, indicando-se os principais aspectos a considerar

I. Processo de Interacção com o cliente

O processo de interacção com o cliente é um processo crítico para o sucesso da prestação do serviço. O cliente participa ao longo do processo de prestação do serviço e experimenta vários momentos de interacção com o pessoal do *Front Office*, e em cada momento, faz a sua avaliação do serviço prestado. Ou seja, o primeiro aspecto a considerar nesta etapa é a importância como a qualidade do serviço é percebida pelo cliente.

O processo de interacção com o cliente é entendido como a fonte de informação sobre os clientes e as suas necessidades. É através deste processo que se fundamenta o processo de marketing, o processo de contacto directo com o cliente, o processo de desenvolvimento de novos serviços e se gere a relação com os clientes.

Este processo começa por ser afectado pela estratégia corporativa, na medida em que é definido inicialmente um conceito de serviços a prestar, mas também afecta a orientação da estratégia corporativa, caso as condições de mercado se alterem.

1ª Fase: Processo de Marketing e Vendas

O processo de marketing promove a necessidade de um serviço, implementando actividades de mercado como:

- Processo de consulta ao mercado: Definição das necessidades expressas pelo cliente do segmento do mercado em que se pretende intervir, que sejam relevantes para o serviço a prestar (gosto do consumidor, nível de personificação do serviço e de fiabilidade desejada, disponibilidades, análise das expectativas não expressas);
- Processo de (re)definição do Pacote de serviços / Conceito do serviço: Pesquisa contínua para detectar as alterações das necessidades de mercado, novas tecnologias e impacto da concorrência;

- Actividade e desempenho concorrencial;
- Gestão da procura do cliente;

A sua fundamentação encontra suporte nos resultados dos dados dos mecanismos de avaliação e monitorização decorrentes do processo da estratégia corporativa. Desta forma a actividade desenvolvida pela cadeia de abastecimento poderá avaliar a sua posição no mercado e ter consciência do caminho a seguir, tendo em conta as alterações de mercado verificadas, ou pela introdução de novas tecnologias, ou pela alteração dos gostos dos consumidores.

2ª Fase: Processo de Contacto Directo com o Cliente

O processo de contacto directo com o cliente assume dupla importância. A primeira na óptica do cliente e a segunda na óptica do prestador do serviço. Assim, o cliente quando solicita um serviço permite que o ajudem a obter a diferenciação junto dos seus concorrentes e a criação de valor nos seus produtos ou serviços junto dos seus clientes. Caso estas duas condições estejam reunidas, e na óptica do prestador do serviço, estão mantidas as condições de customização e fidelização.

A qualificação dos colaboradores, principalmente do pessoal do *Front Office*, é elemento determinante para se conseguir a fidelização do cliente, valorizando-se a qualificação inicial dos colaboradores, a formação avançada de cada colaborador.

Os critérios competitivos definidos para a cadeia de abastecimento são expostos com o contacto com o cliente: a credibilidade e a sua manutenção pelo prestador do serviço, a facilidade de acesso com o prestador do serviço, a disponibilidade de atendimento e a atitude cortesia no trato. A cadeia de abastecimento deverá dispor de um elevado nível de qualidade das relações de trabalho do seu pessoal do *Front Office* e de treino e para assegurar profissionalismo, simpatia e cortesia na recepção e acompanhamento do cliente. Aquando da consumação da compra do serviço, os critérios competitivos funcionais adquirem outra importância, pela flexibilidade demonstrada, competência evidenciada e consistência em futuras prestações de serviços.

O processo de contacto directo com o cliente, compreende o primeiro contacto mas também os contactos subsequentes:

- processo de descrição do serviço a prestar;
- preenchimento de pedidos;

- gestão do serviço de apoio ao cliente;
- processo de gestão das devoluções e reclamações.

3ª Fase: Processo de Investigação e Desenvolvimento de Novos Serviços

A inovação nos serviços ou produtos está sempre associada a uma de duas categorias. A inovação radical, que corresponde à introdução de um novo produto ou a inovação incrementais, que corresponde a um grau de modificações de um serviço já existente, pela alteração das características do serviço ou pela mudança de estilo, mas que criam impacto nas percepções, emoções e atitude do cliente.

A identificação de oportunidades de introdução de novos serviços pode ter diversas fontes:

- sugestões do cliente;
- equipa interna atenta às alterações do mercado, análise das tendências demográficas, das necessidades do cliente, ao grau de satisfação quanto aos serviços prestados avanços nas tecnológicos;
- pessoal da linha da frente treinado para ouvir as reclamações dos clientes.

A figura 28 mostra o ciclo de desenvolvimento de novos serviços, composto por duas fases. A fase de planeamento formada pelas fases de desenvolvimento e análise, na qual é avaliada a viabilidade do serviço e a capacidade do mercado. A segunda fase corresponde à fase de execução do ciclo formada pela definição do “desenho da prestação do serviço” e o “lançamento” do serviço.

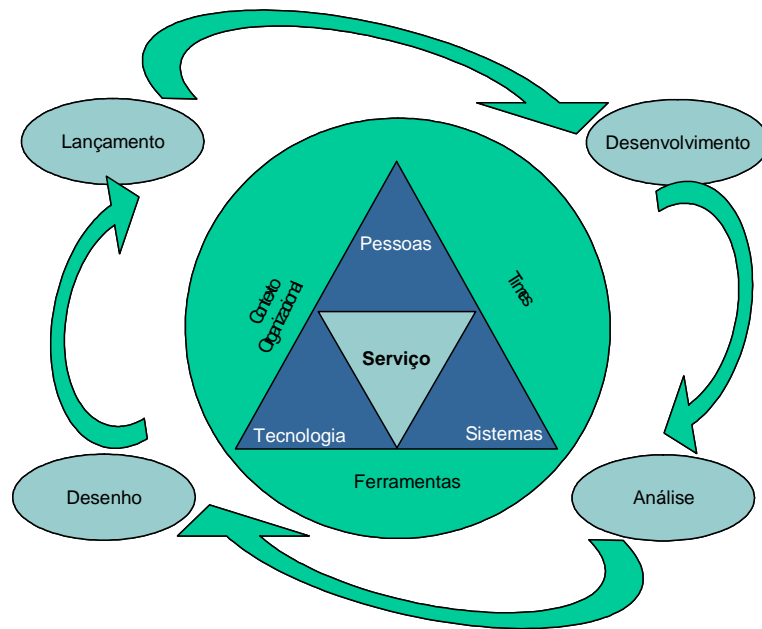


Figura 28: Ciclo de Desenvolvimento de Novos Serviços

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005)

Dentro do círculo encontram-se expressos os elementos que são decisivos para o sucesso do novo serviço, ou seja o contexto organizacional, as ferramentas e o *timing*. A apresentação e fornecimento do serviço são considerados tendo por apoio das pessoas, dos sistemas e da tecnologia.

4ª Fase: Gestão da Relação com os Clientes

A Gestão da Relação com o Cliente procura entender e antecipar as necessidades dos clientes, porque se entende que o cliente é o maior activo de uma empresa. Desta forma é possível à empresa identificar tendências e oportunidades de negócios. A estratégia baseia-se no relacionamento de longo prazo e no conhecimento crescente de cada cliente procurando atingir maiores graus de satisfação. Algumas das actividades desenvolvidas nesta fase foram mencionadas na terceira etapa da construção da cadeia de abastecimento.

II. Processo de Concepção do Serviço

O *Processo de Concepção do Serviço* traduz-se na transcrição das necessidades do cliente, em especificações do serviço. Este processo resulta directamente do contacto directo com o cliente.

Contudo, a análise da exequibilidade do serviço deverá ser realizada sem a presença do cliente. A avaliação do prestador do serviço depende da resposta a três aspectos, a viabilidade da sua realização (Existem recursos para o fazer?), a aceitabilidade (Quer-se fazer?) e a vulnerabilidade (Vale a pena correr esse risco?). O projecto de concepção do serviço tem subjacente o cumprimento dos critérios de competitividade definidos (credibilidade, facilidade de acesso, disponibilidade de atendimento, flexibilidade, competência e consistência), mas também a definição das metas e o estabelecimento de medidas de desempenho.

O processo de concepção do serviço é desenvolvido segundo três fases:

1ª Fase: processo de especificação do serviço: define o serviço a prestar, incluindo uma descrição clara das características do serviço sujeitas à avaliação por parte do cliente e um padrão de aceitabilidade para cada característica do serviço;

2ª Fase: processo de entrega do serviço: define os meios, os métodos utilizados e o número de colaboradores necessários e as suas competências;

3ª Fase: processo de controlo do serviço: é definida antes do projecto iniciar e pretende ser o elo entre o que se planeou e o que se executa. Pretende-se monitorar o desenvolvimento do projecto, avaliar o desempenho do projecto, comparar a execução prevista com a que se executa e intervir para colocar o projecto no âmbito do previsto.

A aceitação destas condições, por parte do cliente cria condições para se iniciar a fase seguinte.

III. Processo de Fornecimento do Serviço

Na prestação de um serviço, o processo de fornecimento requer mais atenção, do que num produto, visto que o cliente acompanha e participa em todo o processo e o serviço é produzido e consumido em simultâneo.

Este processo compõem-se de duas fases distintas, a primeira refere-se à participação e acompanhamento do serviço por parte do cliente, e a segunda onde se define a especificação na óptica do prestado do serviço, em termos do planeamento e controlo da produção do serviço.

1ª Fase: Participação e Acompanhamento do Serviço do cliente

A primeira fase define o serviço a prestar ao cliente, incluindo as especificações do serviço, a responsabilidade de cada interveniente na fase de desenvolvimento do serviço, os prazos de

entrega e o custo. O correcto entendimento desta fase é determinante para uma avaliação positiva do serviço pelo cliente.

2ª Fase: Planeamento

A fase do planeamento tem quatro objectivos distintos:

- determinar o custo e a duração do projecto;
- determinar o nível de recursos necessários;
- ajudar a alocar trabalho e a monitorar o processo;
- ajudar a avaliar o impacto de qualquer mudança sobre o projecto.

3ª Fase: Controlo

A fase do controlo do serviço desenvolve os procedimentos de avaliação das características do serviço e da sua prestação, nomeadamente pela identificação das actividades-chave de cada processo que exerça influência significativa sobre o serviço; a análise das actividades-chave, com vista à selecção das características cuja medida e o controlo que garantam a qualidade do serviço; a definição dos métodos de avaliação e o estabelecimento dos meios para verificar as características do serviço dentro dos limites pré-estabelecidos.

IV. Processo de Avaliação

O processo de avaliação envolve dois aspectos. O primeiro refere-se ao aspecto satisfação do cliente e o segundo refere-se à eficiência da organização.

1ª Fase: Processo de Avaliação do Cliente ao Serviço Prestado

A avaliação do serviço pelo cliente é medida através da comparação entre a percepção do serviço prestado e as expectativas iniciais do serviço, tendo por suporte o seu processo de aprendizagem pela participação na realização do serviço e pela execução do processo de controlo.

A avaliação realizada pelo cliente deve ser comparada com a avaliação de quem prestou o serviço, no sentido de detectar qualquer melhoria do serviço.

2ª Fase: Processo de Avaliação do Prestador do Serviço pelo Serviço Prestado

Da avaliação realizada pelo prestador do serviço resulta a medição e a verificação das actividades-chave no sentido de evitar a insatisfação no cliente, a auto-inspecção pelos colaboradores ligados directamente ao processo e a avaliação do prestador de serviço quanto à interacção com o cliente.

A avaliação do serviço pelo prestador do serviço pode ser medida através das variáveis:

- conteúdo: os procedimentos padrão foram a ser cumpridos?
- processo: é adequada a sequência de actividades dos serviços?
- estrutura: as instalações físicas e o projecto organizacional são adequados ao serviço?
- resultado: o cliente ficou satisfeito?
- impacto: qual o efeito do serviço a longo prazo?

3ª Fase: Processo de Avaliação do Fornecedor pelo Serviço Prestado

Algumas das actividades desenvolvidas nesta fase foram mencionadas na quarta etapa da construção da cadeia de abastecimento. Como fora anteriormente referido a avaliação do desempenho do fornecedor contribui para a competitividade da cadeia de abastecimento e por outro lado induz ao estabelecimento de relações de longo prazo.

V. Processo de Qualidade e Melhoria Contínua

O processo da qualidade deverá ser analisado do ponto de vista do prestador do serviço, tendo em consideração a forma como realiza o serviço, para atingir as expectativas do cliente, mas também perceber qual o conceito de qualidade para o cliente, ou seja aquilo que o cliente percebe, aquilo que ele dá valor.

A qualidade do serviço é analisada pelo cliente, segundo as suas experiências históricas, conhecimento individual, que formam as suas “expectativas”. A qualidade, do ponto de vista do cliente, corresponde à diferença entre as suas expectativas iniciais e a percepção que faz do serviço recebido.

1ª Fase: Processo de Qualidade

O conceito de qualidade, do ponto de vista do prestador do serviço, da operação do serviço implica uma “consistente” “conformidade” com as expectativas do cliente.

O conceito “consistência” refere-se à capacidade do prestador do serviço projectar o seu pacote de serviços, tendo tido em consideração as instalações, os materiais e o processo produtivo. Este último deverá estar controlado, para que atenda às especificações definidas pelo cliente.

O conceito “conformidade” está muito ligado à produção de produtos. Mas é um conceito determinante na prestação do serviço, na medida em que evidencia o critério de competitividade seleccionado para esta dissertação, “a competência”. Ou seja, a necessidade de efectuar uma especificação clara, proporciona ao cliente condições para realizar uma avaliação rigorosa ao longo da sua participação na realização do serviço.

2ª Fase: Processo de Melhoria Contínua

O processo de melhoria contínua corresponde a uma abordagem sistemática. Ou seja, todo o processo produtivo deve estar orientado para os objectivos, com vista à melhoria da eficácia e eficiência da cadeia de abastecimento.

O processo de melhoria contínua do serviço resulta da necessidade do prestador do serviço se manter competitivo, considerando o desempenho das actividades dos concorrentes, as necessidades dos concorrentes e a eficiência do processo produtivo.

3ª Fase: Processo de Prevenção e Recuperação de Falhas

A ocorrência de falhas é inevitável durante o processo de prestação de um serviço. Por este motivo, há a necessidade de estar atento às causas e aos efeitos e tomar decisões para minimizar a sua ocorrência.

As falhas ocorrem devido a informação incorrecta fornecida pela área de *Back Office*, ou devido a falhas de projecto, falhas de instalações ou falhas do pessoal. Paralelamente à prevenção é a actuação sobre as falhas para que não afecte significativamente a percepção de qualidade do serviço pelo cliente.

VI. Processos Transversais

Os **fluxos de informação, bens e dinheiro** são transversais a toda a cadeia de abastecimento desde os clientes até aos fornecedores.

O **fluxo de informação** é um elemento estruturante do Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas, potenciando uma intensa rede de trocas de informação entre todos os elos da cadeia. A eficiência das trocas de informação potencia a capacidade de interligação aos diferentes níveis da estrutura, quer em termos horizontais (desde os fornecedores até aos clientes), quer em termos verticais (diferentes níveis de estrutura) de forma permanente e sistemática.

Este fluxo é determinante porque fornece informação quanto às necessidades do mercado, quanto aos serviços disponibilizados pelos concorrentes e à forma de intervenção no mercado. É também determinante, do ponto de vista interno, na medida em que potencia o ajustamento nos processos produtivos.

O Modelo de Estratégia de Inovação baseia-se na construção da rede de comunicação, promovendo a melhoria da tomada de decisões, podendo eventualmente constituir uma vantagem competitiva, na medida em a informação se encontra centralizada e por outro lado, permite tomar as acções que se considerarem mais adequadas de forma descentralizada. Desta forma, potencia-se o conhecimento das necessidades do mercado, e também a criação de novos serviços.

A criação de um **sistema de melhoria contínua** é o segundo fluxo transversal da cadeia de abastecimento e resulta da criação de mecanismos de monitorização do desempenho da avaliação do posicionamento face aos concorrentes, e dos clientes face ao serviço prestado.

A **formação avançada, a formação contínua e o treino dos recursos humanos** e o ajustamento das competências ao processo produtivo são factores chave de sucesso para a percepção de qualidade pelos clientes. Devido à sua importância, esta temática foi abordada no processo de contacto directo com o cliente.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

ANEXO III - ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

III.1. Primeiro Grupo de Questões - Identificação da Entidade

No primeiro grupo de questões denominado “Identificação da Entidade” pretendia-se conhecer a missão das entidades inquiridas e analisar as respectivas estratégias corporativas e operacionais.

A tabela 25 transcreve as respostas obtidas sobre a **missão de cada entidade**:

| Tabela 25: Resultado da questão 1.3 | |
|-------------------------------------|--|
| UA - CV | Desenvolver a base de conhecimento científico e tecnológico necessária à formação de recursos humanos, e à I&D de materiais, com destaque na área da cerâmica. |
| UA CICECO | - Desenvolver a base de conhecimento científico e tecnológico necessária à produção e transformação inovadoras dos materiais cerâmicos e compósitos. |
| APICER | Representar institucionalmente o sector cerâmico a vários níveis, apostando em áreas como a informação, qualidade, cooperação inter-empresarial e institucional, e na internacionalização. |
| CTCV | Proporcionar serviços de valor acrescentado em áreas multidisciplinares às empresas clientes. |

O gráfico 3 representa as respostas à questão 1.3. Das seis entidades inquiridas só a APICER considera que a sua tipologia de estratégia corporativa se enquadra na “capacidade de resposta”, as restantes entidades considera a tipologia “estratégia de diferenciação”.

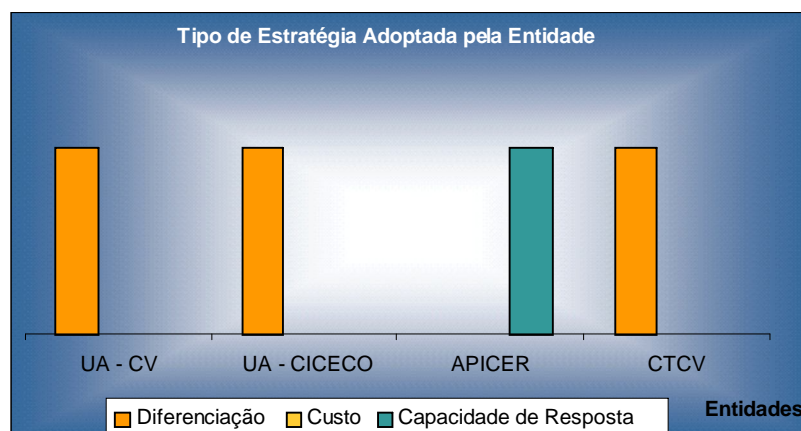


Gráfico 3: Resultado da questão 1.3 – Tipo de Estratégia Adoptada

As **razões para a definição da estratégia** foram alvo das respostas à questão 1.4. A análise a esta resposta foi efectuada de forma geral, verificando-se as opções com maior valor percentual e posteriormente de forma qualitativa, o comportamento de cada entidade inquirida, face ao mercado aonde se insere.

O gráfico 4 mostra a hierarquização das respostas em valor percentual, não se verificando acentuadas diferenças entre as opções de resposta indicadas.

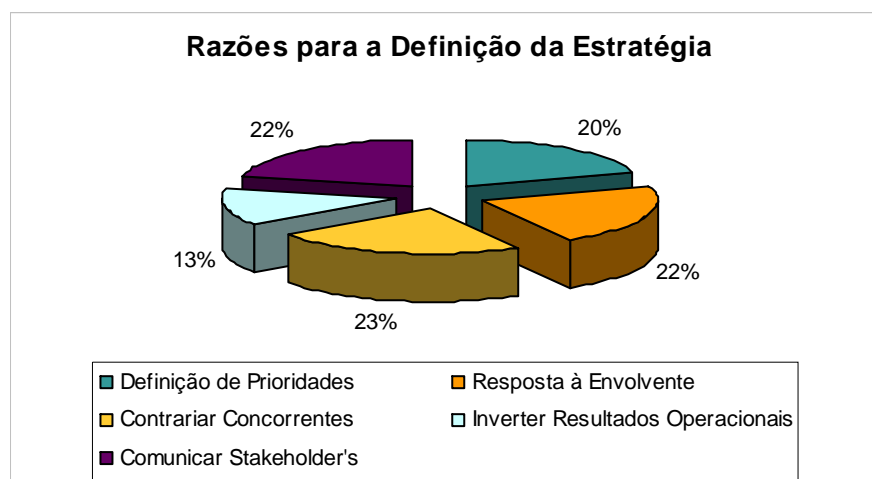


Gráfico 4: Resultado da questão 1.4 – Razões para Definir uma Estratégia

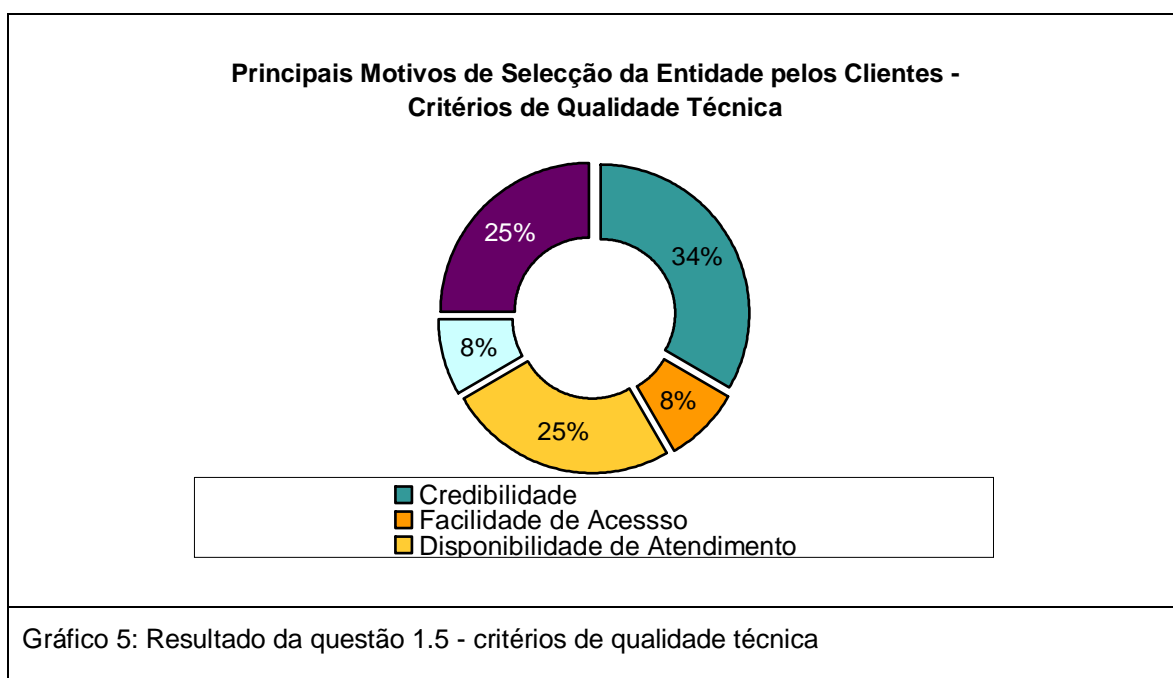
Na tabela abaixo analisam-se criticamente as respostas dadas individualmente, evidenciando-se a forma como cada entidade se posiciona no mercado:

| Entidade | Tipo de Estratégia | Observações |
|-------------|------------------------|--|
| UA - CV | Diferenciação | A entidade não possui uma estratégia claramente definida, na medida em que a opção seleccionada que colocaria a entidade, numa situação vantajosa para responder às alterações de mercado foi a última a ser pontuada. |
| | | A resposta ao mercado é reactiva, tendo em conta a segunda opção mais valorizada "reagir e contrariar os movimentos competitivos dos concorrentes". Uma terceira conclusão pode ser retirada e refere-se à análise que a entidade faz do mercado. Aqui as preocupações são opostas. Por um lado, há um grande esforço no conhecimento dos concorrentes e de reagir à sua actividade no mercado, e simultaneamente, há um desconhecimento da envolvente do negócio. |
| UA - CICECO | Diferenciação | A entidade tem bem presente o retorno que os <i>stakeholders</i> esperam do centro de investigação, pelo que a estratégia que define tem por objectivo ajudá-los a definir as prioridades e a alocar recursos. A opção "inverter resultados operacional" foi a menos valorizada, deixando antever uma organização interna que responde aos objectivos definidos. A análise ao mercado valoriza mais a "actividade dos concorrentes" do que da "envolvente ao mercado". |
| APICER | Capacidade de Resposta | A APICER tem como principal missão veicular informação sobre as tendências para o sector da cerâmica. Neste sentido, a vertente orientação ao mercado é muito forte, constituindo a sua principal preocupação, ou seja, o conhecimento da envolvente do negócio e os movimentos dos concorrentes. Em segundo lugar, registam-se as preocupações internas da entidade, em termos de "inversão de resultados operacionais" e "prioridades de alocação de recursos". Aos <i>stakeholder's</i> é dado conhecimento da actividade realizada. |
| CTCV | Diferenciação | O CTCV demonstrou uma preocupação muito clara com a vertente orientação ao mercado e com a vertente processos internos, como forma de dar resposta às exigências dos seus <i>stakeholder's</i> . |

A definição da **estratégia operativa** reside na definição dos critérios competitivos, que determinam o desempenho da entidade e como tal, deverão ser considerados prioritários nas áreas de decisão.

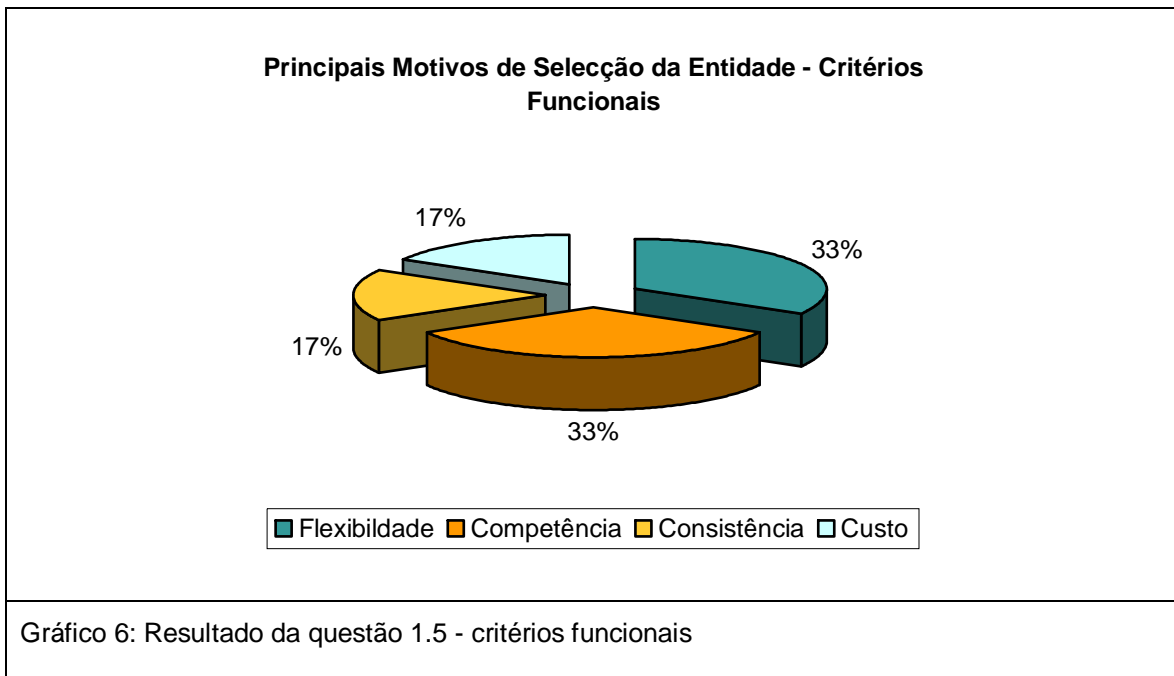
Os **critérios competitivos**, que o prestador de serviço considera como sendo os mais valorizados pelo cliente, foram analisados na questão n.º 1.5. A análise da questão foi dividida em critérios de qualidade técnica e critérios de funcionalidade, tendo sido solicitado aos inquiridos que seleccionassem três critérios de cada opção. Os critérios de qualidade técnica referem-se à avaliação que o cliente faz da sua experiência durante a prestação do serviço. Os critérios de funcionalidade referem-se à avaliação que o cliente faz do resultado final, ou seja do serviço recebido.

A resposta aos *critérios de qualidade técnica* fica evidenciada no gráfico 5.



A opção “credibilidade” foi reconhecida pelos inquiridos como sendo o factor mais importante seguindo-se a “disponibilidade do atendimento” e o “atendimento / atmosfera”.

A resposta aos *critérios funcionais* é apresentada no gráfico 6.



As opções “flexibilidade” e “competência” foram considerados por todos os inquiridos como critérios determinantes. A opção “consistência” foi o terceiro factor mais valorizado pelas entidades públicas, enquanto o facto “custo” pelas entidades privadas.

As áreas de decisão correspondem à gestão de recursos e de actividades que definem as competências e as capacidades da área de operações. Na tabela 26 foram incluídas as catorze áreas de decisão propostas por Giannesi & Corrêa (1994). Do lado esquerdo da tabela encontram-se as áreas definidas em termos teóricos para o Modelo de Inovação e a sua comparação com a opinião das entidades inquiridas. Do lado direito da tabela, apresentam-se as opções não seleccionadas para o Modelo e a sua análise em termos de importância para as entidades inquiridas.

Tabela 26: Resultado da questão 1.6 - Áreas de decisão

| 1.6 - Áreas de Decisão que Conditonam a Competitividade | | | | | | | |
|---|-------|-----------|-------------|----------------------------------|-------|-----------|-------------|
| áreas teóricas seleccionadas | Total | públicas | privadas | áreas teóricas não seleccionadas | Total | públicas | privadas |
| 11. Gestão do Cliente | 4 | cv+ciceco | apicer+ctcv | 4. Capacidade de Procura | 1 | 0 | ctcv |
| 1. Projecto do Serviço | 2 | ciceco | apicer | 6. Qualidade | 4 | cv+ciceco | apicer+ctcv |
| 5. Força de Trabalho | 2 | ciceco | apicer | 7. Organização | 2 | ciceco | ctcv |
| 2. Processo / Tecnologia | 4 | cv+ciceco | apicer+ctcv | 8. Filas e dos Fluxos | 0 | 0 | 0 |
| 3. Instalações | 2 | cv | ctcv | 9. Sistemas de Informação | 2 | cv+ciceco | 0 |
| 13. Controlo das Operações | 2 | cv | apicer | 10. Gestão de Materiais | 0 | 0 | 0 |
| 14. Sistemas de Melhoria | 3 | cv | apicer+ctcv | 12. Medidas de Desempenho | 0 | 0 | 0 |

A primeira análise a efectuar refere-se à comparação entre as áreas de decisão propostas para o Modelo e as respostas das entidades. Assim:

| Áreas Teóricas Seleccionadas | Justificação para a selecção das áreas de decisão |
|------------------------------|---|
| 11. Gestão do Cliente | A selecção desta opção, pelas entidades inquiridas denota três situações. A primeira revela que o cliente é o activo mais importante para qualquer entidade. A segunda a preocupação de perceber e antecipar as necessidades do cliente. A terceira a necessidade de fidelização, pela apresentação de serviços personalizados, que criem diferenciação na sua actividade e lhe proporcionem valor, face aos seus concorrentes. |

(cont.)

| Áreas Teóricas Seleccionadas | Justificação para a selecção das áreas de decisão |
|---|--|
| 1. Projecto do Serviço | <p>Esta área de decisão contempla o processo de especificação do serviço, o processo de entrega do serviço e o processo de controlo do serviço, tendo sempre presente a análise de exequibilidade do serviço pelo prestador do serviço.</p> <p>As justificações desta opção para as entidades que a elegeram são diferentes. Para o CICECO, esta área de decisão insere-se no processo de concepção do produto, existindo a preocupação de perceber as necessidades e expectativas do cliente, na medida em que se dedicam à produção e transformação inovadoras dos materiais cerâmicos. Para a APICER, esta opção poderá estar limitada à sua missão, nomeadamente com a promoção da informação. Esta entidade possui uma rede de cooperação institucional que lhe permite reencaminhar para as entidades parceiras, os serviços que não possui capacidade técnica para os desenvolver.</p> <p>O Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e o CTCV, desvalorizam este item em favor do item "Processo/Tecnologia".</p> |
| 5. Força de Trabalho | <p>A análise desta área de decisão pode ser entendida de duas formas. A primeira em termos de, recrutamento e selecção, formação e treino dos técnicos, correspondendo às necessidades da APICER, valorizando-se o processo de interiorização da cultura da entidade. A segunda em termos de níveis de qualificação técnicas, de desempenho e de relacionamento, correspondendo às necessidades do CICECO.</p> <p>Para o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e para o CTCV, não são determinantes porque todos os seus recursos são altamente qualificados e recrutados com base em competências específicas.</p> |
| 2. Processo / Tecnologia | <p>Esta área de decisão foi valorizada por todas as entidades, mas por razões diferentes. Os centros tecnológicos pela capacidade de desenvolverem novas pesquisas, e o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro para contrariar os movimentos dos concorrentes e a APICER para responder às alterações na envolvente do negócio.</p> |

(cont.)

| | |
|---|--|
| Áreas Teóricas Seleccionadas | Justificação para a selecção das áreas de decisão |
| 3. Instalações | A análise desta área funcional pode ser entendida segundo duas vertentes, a vertente decorativa, para criar bem-estar ao cliente e a vertente funcional, valorizando-se a eficiência operacional. Esta opção foi seleccionada pelo Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e pelo CTCV e a sua justificação prende-se com as questões funcionais. |
| 13. Controlo das Operações | Esta área de decisão suporta três critérios de funcionalidade a flexibilidade, a competência e a consistência. As entidades que seleccionaram esta opção foram o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e a APICER. Relacionando a pergunta 1.5 referente aos critérios funcionais, verifica-se uma exacta correspondência para a resposta do departamento. A APICER optou pelo critério “custo” em vez de consistência. |
| 14. Sistemas de Melhoria | À excepção do CICECO, as restantes entidades valorizam a existência de sistemas de melhoria contínua e prevenção de falhas. Esta exclusão pode ficar a dever-se ao carácter de desenvolvimento e pesquisa exercido pelo centro de investigação, não havendo lugar à repetição de aplicação de metodologias, pelo que, a existência que um mecanismo que monitorize estes progressos, não seja uma necessidade. |

A segunda parte da análise à questão áreas de decisão refere-se à justificação da importância destas opções para as entidades inquiridas, visto não terem sido seleccionadas para o Modelo. Como foi anteriormente mencionado, a necessidade de seleccionar áreas de decisão permite às entidades garantirem elevados níveis de desempenho nos critérios competitivos seleccionados.

| Áreas Teóricas não Selecionadas | Justificação para a selecção das áreas de decisão |
|---------------------------------|---|
| 4. Capacidade de Procura | <p>Esta área de decisão refere-se à adequação entre a capacidade de oferta e da procura. A única entidade a seleccioná-la foi o CTCV. A justificação encontrada refere-se à capacidade de utilização dos seus recursos físicos e humanos.</p> <p>Não foi seleccionada para o Modelo porque se partiu do pressuposto de que se iriam prestar serviços à medida, não se verificando a pressão da capacidade de resposta existente nos serviços de massa.</p> |
| 6. Qualidade | <p>Esta área de decisão foi seleccionada por todas as entidades. A qualidade é vista numa óptica do prestador do serviço e pretende passar a mensagem da garantia do serviço e dos padrões de serviço.</p> <p>Esta área não foi seleccionada para o Modelo por se considerar que se encontra implícita, ou seja depois de se apostar no projecto do serviço, aonde todas as especificações são confirmadas com o cliente, no controlo das operações, garantindo o planeamento e o controlo do processo de prestação do serviço e na existência de um sistema de melhoria e prevenção de falhas, a qualidade do serviço é uma realidade.</p> |
| 7. Organização | <p>Esta área de decisão refere-se ao nível de amplitude e controlo de gestão. As entidades que a seleccionaram foram o CICECO e o CTCV. Contudo parece ter havido uma análise menos correcta do conceito, sendo a área de decisão mais correcta o controlo das operações, incluída no Modelo de Inovação.</p> |
| 8. Filas e Fluxos | <p>Esta área de decisão não foi seleccionada por nenhuma entidade, por se considerar que os serviços prestados não proporcionam a criação de filas.</p> |

(cont.)

| | |
|--|--|
| Áreas Teóricas Selecionadas | Justificação para a selecção das áreas de decisão |
| 9. Sistemas de Informação | <p>Esta área de decisão refere-se à recolha análise e aplicação da informação e foi seleccionada pelo Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e pelo CICECO. A justificação encontrada para esta escolha prende-se com o facto da Universidade de Aveiro se encontrar inserida numa rede de contactos com outras universidades.</p> <p>Em termos do Modelo teórico, esta área não foi seleccionada por se considerar que se encontra implícita, na área de decisão “processo/tecnologia”, ou seja considerou-se a tecnologia e os sistemas de informação como veículos de recolha, análise e transmissão de informação.</p> |
| 10. Gestão de Materiais | Esta área de decisão não foi seleccionada por nenhuma entidade. |
| 12. Medidas de Desempenho | Esta área de decisão não foi seleccionada por nenhuma entidade. |

III.2. Segundo Grupo de Questões – Caracterização dos Concorrentes

O segundo grupo de questões denominado “Caracterização dos Concorrentes” pretende avaliar o nível de conhecimento da actividade desenvolvida pelos concorrentes, em termos dos serviços prestados, da forma de intervenção e do nível de satisfação dos clientes, com vista a determinar o nível de desempenho da entidade face aos concorrentes.

A primeira questão deste grupo, de enquadramento, pretendia que a entidade descrevesse de uma forma genérica o mercado aonde actua. A tabela 27 sintetiza as respostas obtidas.

Tabela 27: Resultado da questão 2.1. – Características do Mercado

| | Concorrentes | Quota de mercado | Competição | Cooperação |
|-------------|---|------------------|------------|-----------------------------------|
| UA - CV | ctcv | ----- | ----- | (cerâmica, materiais e polímeros) |
| UA - CICECO | ----- | ----- | ----- | ----- |
| APICER | ----- | 80 | ----- | com o CTCV / Cencal e UA |
| CTCV | Consultores, Lab. Univ. Assoc. Empresarial | Variável | sim | sim |

A indicação das respostas dadas, pelas entidades inquiridas, denuncia despreocupação quanto à actividade desenvolvida pela concorrência. Só o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e o CTCV acederam a responder após alguma insistência, por parte do entrevistador. Todas as entidades inquiridas sabem quem são os concorrentes, mas valorizam a forma de intervenção institucional praticada, ou seja, a cooperação.

A questão 2.2. pretendia avaliar a área de influência dos concorrentes. Contudo, a questão foi formulada de forma indirecta. Ou seja, optou-se por solicitar à entidade inquirida que indicasse a sua área de influência. A tabela 28 compila as respostas dadas pelas entidades à questão.

Esta resposta está em concordância com a resposta à questão anterior. Como as entidades não possuem uma ideia exacta da actividade desenvolvida pela concorrência, a quota de mercado que pensam ter, ronda os 80% por entidade, em termos nacionais.

Tabela 28: Resultado da questão 2.2. – Área de Influência

| | Internacional | Nacional | Regional | Local |
|-------------|---------------|----------|----------|-------|
| UA - CV | 20 | 80 | ----- | ----- |
| UA - CICECO | 33 | 70 | 80 | 95 |
| APICER | ----- | 80 | ----- | ----- |
| CTCV | ----- | ----- | ----- | ----- |

A tabela 29 sintetiza as respostas obtidas à questão 2.4. em termos dos serviços prestados pela concorrência.

Tabela 29: Resultado da questão 2.4. – Que serviços prestam os concorrentes?

| | Concorrente | Serviço |
|-------------|-----------------------------------|----------|
| UA - CV | CTCV | à medida |
| UA - CICECO | Não existem concorrentes directos | ----- |
| APICER | | |
| CTCV | ----- | ----- |

Na sequência da resposta anterior, a questão sobre os serviços prestados pela concorrência, também não foi respondida, à excepção do Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro que considera o CTCV seu concorrente, no desenvolvimento de soluções à medida.

As respostas obtidas à questão 2.5. foram sintetizadas na tabela 30. O objectivo desta pergunta era avaliar o grau de conhecimento da forma de prestar os serviços pela concorrência, através da comparação com os serviços prestados, pela entidade inquirida. Pretendia-se perceber se o entrevistado tinha consciência do grau de satisfação do serviço prestado ao cliente pela concorrência e do nível de valorização que o cliente faz, das diferenças.

Também nesta questão, as respostas foram inexistentes. O CTCV foi a única entidade a responder à questão, mas abordando-a sob o ponto de vista interno. Ou seja, analisando as suas vantagens, limitações e diferenças face à concorrência. Não respondeu ao pretendido que era a comparação da forma de prestar pela concorrência e pela entidade, determinando desta forma, o nível de desempenho da entidade face aos concorrentes.

Tabela 30: Resultado da questão 2.5. – Comparação da prestação do serviço

| | Vantagens | Limitações | Motivo da Diferença |
|-------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| UA - CV | ----- | ----- | ----- |
| UA - CICECO | ----- | ----- | ----- |
| APICER | ----- | ----- | ----- |
| CTCV | act. Multidisciplinares | Sector específico | complementaridade de serviços |

As questões 2.3, 2.6 e 2.7 foram colocadas no inquérito com o intuito de perceber quais as alterações da envolvente externa que irão condicionar a actividade da entidade, ou por outras palavras, que irão determinar a manutenção ou não da estratégia corporativa adoptada.

Os resultados da questão 2.3. encontram-se compilados na tabela 31 e referem-se à localização da entidade. A questão colocada era “A localização geográfica da entidade é um factor limitador?”

Tabela 31: Resultado da questão 2.3. – Localização como factor limitador

| | Sim | Não | Porque: |
|-------------|-------|-------|---------------------------------------|
| UA - CV | ----- | x | Reconhecimento da capacidade técnica. |
| UA - CICECO | x | ----- | Fraca apetência por I&D |
| APICER | ----- | x | Reconhecimento da capacidade técnica. |
| CTCV | ----- | x | Grande mobilidade da equipa técnica. |

Este aspecto não foi referido como sendo um elemento condicionador para a solicitação de serviços por parte dos clientes, em virtude da reconhecida capacidade técnica.

A questão 2.6. pretende avaliar o conhecimento dos inquiridos quanto ao tipo de condicionalismos em termos legais, entrada de novos concorrentes e de novos serviços substitutos. A tabela 32 sintetiza as respostas obtidas:

Tabela 32: Resultado da questão 2.6. – Antevisão de ameaças ao negócio

| | Legais | Novos concorrentes | Serviços Substitutos |
|-------------|---|---|----------------------|
| UA - CV | ----- | ----- | ----- |
| UA - CICECO | Financiamento à ciência; Colaboração UA-Empresa; reduzido investimento em RH qualificados e em ciência | Novos centros | ----- |
| APICER | ----- | ----- | ----- |
| CTCV | certificação obrigatória dos produtos; análise dos fluentes gasosos menos rigorosa | microempresas de consultoria , com estrutura de custos mais reduzido e sem acreditação ou formalismos legais. | ----- |

Em termos legais, as preocupações são diferentes no caso de entidades públicas ou privadas. Nas primeiras, a preocupação refere-se ao financiamento destas entidades, no caso das privadas,

a identificação de fontes de receitas que se refere à certificação obrigatória dos produtos, mas simultaneamente uma preocupação, a análise dos efluentes gasosos menos rigorosa.

Em termos de novos concorrentes, também se constata alguma preocupação, na medida em que ou são novos centros de investigação, o que implica partilha do financiamento ou a criação de micro empresas com uma estrutura mais reduzida. A criação de novos serviços substitutos não foi referida por nenhuma entidade.

A questão 2.7. pretendia avaliar o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. Na tabela 33 foram compiladas as respostas.

Tabela 33: Resultado da questão 2.7. – Poder de negociação

| | Fornecedores | Clientes |
|-------------|---|--|
| UA - CV | ----- | dá-se o que eles querem |
| UA - CICECO | ----- | ----- |
| APICER | ----- | Muito forte |
| CTCV | estratégia de negociação assente em acordos de parceria | Estratégia de negociação assente em acordos de parceria; oferta de produtos complementares; preço argumento de compra. |

Os “clientes” são quem possui mais poder sobre as entidades inquiridas. Mas, por razões diferentes. Para o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro o cliente é quem determina o serviço a realizar, na medida em que as soluções são desenvolvidas à medida de cada problema. No caso da APICER, a pressão exercida pelos clientes refere-se essencialmente na criação de um grupo de influência para a definição da legislação a entrar em vigor. No caso do CTCV, o poder dos clientes é orientada para acordos de parceria.

III.3. Terceiro Grupo de Questões – Caracterização dos Clientes

O terceiro grupos de questões denominado “Caracterização dos Clientes”, à semelhança do anterior, pretendia avaliar o grau de conhecimento dos prestadores de serviço quanto à sua envolvente externa, nomeadamente em termos de clientes. As conclusões a retirar destes grupo de questões, prendem-se com o conhecimento dos clientes e a oportunidade de desenvolvimento de novos serviços e da angariação ou fidelização dos clientes.

A questão 3.1. pretendia identificar os clientes, tendo por base a classificação adoptada no Código de Actividade Empresarial (CAE) e respectiva percentagem com vista a perceber a importância de cada segmento para o negócio da entidade. Na tabela 34 foram compiladas as respostas.

| Tabela 34: Resultado da questão 3.1. – Tipologia de Clientes | | | | | | | | |
|--|----------|-------|-------------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | UA - CV | | UA - CICECO | | APICER | | CTCV | |
| | Clientes | % | Clientes | % | Clientes | % | Clientes | % |
| 3.1.1. Empresas do sector cerâmico, do CAE 26. | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Cerâmica da construção | X | 40 | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Cerâmica estrutural | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 42 | X | 15 |
| Cerâmica de acabamentos | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 16 | X | 17 |
| Cerâmica utilitária e decorativa | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 12 |
| Louça utilitária | X | 20 | ----- | ----- | X | 40 | ----- | ----- |
| Objectos decorativos | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Olaria de barro | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Cerâmica técnica | X | 40 | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Próteses dentárias e outras | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Material de laboratório aplicação electrónicas | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Isoladores | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Aplicações eléctricas | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Cerâmica refractária | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 1 |
| Isoladores | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 2 | ----- | ----- |
| Tubagem | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Material para fornos | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Outras utilizações | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Botões | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Bijuteria | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 3.1.2. Todos os empresários que nos procuram. | | | X | 100 | ----- | ----- | X | 55 |

Dos quatro subsectores que compõem o sector cerâmico, os dois mais representativos em termos de prestação de serviços, apontado por todas as entidades, referem-se à “cerâmica da construção” e à “cerâmica utilitária e decorativa”. A prestação de serviços na “cerâmica técnica” só é desenvolvida pelo Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e a “cerâmica refractaria” pela APICER e pelo CTCV. O CICECO não identifica 100% os seus clientes e o CTCV não identifica 55% encontrando-se estas entidades disponíveis para prestar serviços a todos os empresários que os procurarem.

A questão 3.2. pretendia caracterizar a dimensão das empresas clientes, das entidades inquiridas. Na tabela 35 foram compiladas as respostas.

Tabela 35: Resultado da questão 3.2. – Dimensão dos Clientes

| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CTCV |
|---|---------|-------------|--|-------|
| Necessidades na Área da Gestão | | | | |
| Necessidade de definição do <i>core business</i>; | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Necessidade ao nível do Processo Produtivo | | | | |
| Necessidade de processos produtivos mais flexíveis; | X | ----- | ----- | ----- |
| Necessidade de especialização; | X | ----- | X | ----- |
| Necessidade de redução de custos; | ----- | X | X | X |
| Necessidade de melhoria da qualidade; | X | X | ----- | X |
| Necessidade ao nível do Produto | | | | |
| Diferenciação do produto; | X | ----- | ----- | ----- |
| Necessidade ao nível de Conhecimento | | | | |
| Ausência ou insuficiência de conhecimento, pelos colaboradores da empresa; | ----- | X | X | X |
| Ausência ou insuficiência de conhecimentos, no domínio das novas tecnologias; | X | X | ----- | X |
| Ausência ou insuficiência de conhecimento, do processo de internacionalização; | ----- | ----- | X | ----- |
| Outros. Quais? | ----- | ----- | Informação geral; de posicionamento e perspectivas de evolução | ----- |

As empresas de média dimensão são as que mais recorrem a serviços prestados por entidades externas. No CICECO esta percentagem corresponde a 100%. No Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, na APICER e no CTCV corresponde à maior percentagem de pedidos. O CTCV foi a entidade de regista pedidos de prestação de serviço de empresas de todas as dimensões. Esta situação revela reconhecimento no mercado da actividade desenvolvida pela entidade e proximidade aos clientes.

A questão 3.3. pretendia caracterizar os clientes ao nível tipologia da estratégia corporativa adoptada, do grau de inovação e dos mercados aonde operam, no sentido de perceber o grau de conhecimento dos prestadores de serviço possuem dos seus clientes. Na tabela 36 foram compiladas as respostas.

A tipologia de estratégia, adoptada pelos clientes, no entendimento dos prestadores de serviços, segue as estratégias de liderança pelos custos e de diferenciação. A produção em massa da generalidade dos produtos do sector cerâmico induz as empresas a adoptarem estratégias de controlo de custos, sem contudo descurarem a qualidade do produto. A confirmarem este facto, as entidades inquiridas referem dois aspectos, válidos para todos os subsectores. O primeiro refere-se à certificação dos produtos, verificando-se a preocupação do cumprimento dos aspectos dimensionais e de qualidade do produto final. O segundo aspecto refere-se à concorrência cerrada

dos produtos substitutos, sentida nomeadamente do subsector da cerâmica estrutural. A aposta na diferenciação, é determinante nos sectores de cerâmica de acabamentos (azulejos, pavimentos e revestimentos e sanitários), cerâmica utilitária e decorativa (louça, candeeiros, estatuetas, vasos, etc.) e cerâmica técnica (próteses dentárias, material de laboratório, aplicações electrónicas, isoladores e aplicações eléctricas), como factor de manutenção da quota de mercado.

Tabela 36: Resultado da questão 3.3. – Principais Características dos Clientes

| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CTCV |
|------------------------|------------------|-------------|--------|---------------------------------|
| Estratégia | | | | |
| Custos | x | x | x | 1 |
| Diferenciação | x | x | x | 3 |
| Resposta Rápida | ----- | ----- | ----- | 2 |
| Inovação | | | | |
| Produto | 50 | 50 | x | são conservadoras ou seguidoras |
| Processo | 50 | 50 | ----- | idem |
| Mercados | | | | |
| Regionais | Portugal | Centro | | Centro |
| Países | Pot, Esp, Itália | Portugal | | Portugal |

A identificação destes subsectores também é válida para o grau de inovação. Para as entidades públicas, os seus clientes apostam em cinquenta por cento na inovação do produto e os outros cinquenta na inovação do processo. Esta realidade já não confirmada pelas entidades privadas. A APICER considera que o esforço dos seus clientes se concentra na inovação do produto não existindo uma aposta na gestão do processo produtivo. O CTCV considera que o grau de inovação nas empresas é de forma geral muito baixo, considerando-as como conservadoras e seguidoras.

O principal mercado das empresas do sector cerâmico, na opinião das entidades inquiridas continua a ser Portugal, verificando-se alguma exportação para Espanha e Itália.

A questão 3.4. pretendia conhecer os factores que condicionam as empresas a contratar serviços a entidades externas, no sentido de perceber as necessidades actuais. Na tabela 37 foram compiladas as respostas.

Tabela 37: Resultado da questão 3.4. – Motivos para a contratação de serviços prestados por entidades externas

| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CENCAL | CTCV |
|--|---------|-------------|--|--------|-------|
| Necessidades na Área da Gestão | | | | | |
| Necessidade de definição do <i>core business</i> ; | ----- | ----- | ----- | | ----- |
| Necessidade ao nível do Processo Produtivo | | | | | |
| Necessidade de processos produtivos mais flexíveis; | X | ----- | ----- | | ----- |
| Necessidade de especialização; | X | ----- | X | | ----- |
| Necessidade de redução de custos; | ----- | X | X | | X |
| Necessidade de melhoria da qualidade; | X | X | ----- | | X |
| Necessidade ao nível do Produto | | | | | |
| Diferenciação do produto; | X | ----- | ----- | | ----- |
| Necessidade ao nível de Conhecimento | | | | | |
| Ausência ou insuficiência de conhecimento, pelos colaboradores da empresa; | ----- | X | X | | X |
| Ausência ou insuficiência de conhecimentos, no domínio das novas tecnologias; | X | X | ----- | | X |
| Ausência ou insuficiência de conhecimento, do processo de internacionalização; | ----- | ----- | X | | ----- |
| Outros. Quais? | ----- | ----- | Informação geral; de posicionamento e perspectivas de evolução | | ----- |

As tipologias de necessidades das empresas foram agrupadas em termos de gestão (definição do *core business*), do processo produtivo (maior flexibilidade, especialização e redução de custos, melhoria da qualidade), do produto (diferenciação do produto), insuficiência de conhecimento (técnicos, novas tecnologias e internacionalização).

A opção “necessidade da definição do *core business*” não foi mencionada por nenhuma entidade. Os clientes, segundo o Departamento de Cerâmica e Vido da Universidade de Aveiro, apresentam necessidades em termos do “processo produtivo e do produto”. Mencionam igualmente insuficientes conhecimentos por parte dos colaboradores da empresa em termos de novas tecnologias. A APICER menciona necessidades do processo produtivo e de conhecimentos. O CICECO e o CTCV referem os mesmos aspectos, ou seja a redução dos custos de produção, e da qualidade em termos do processo produtivo e a ausência de conhecimentos em termos técnicos e das novas tecnologias.

A questão 3.5. pretendia perceber se os prestadores de serviços anteviam alguma tendência na actividade dos seus clientes, que os ajude a repensar a sua estratégia. Na tabela 38 foram compiladas as respostas.

Tabela 38: Resultado da questão 3.5. – Características dos Clientes num futuro próximo

| | Clientes | Características |
|--------------------|---|--|
| UA - CV | empresas ligadas ao sector cerâmico | com mais tecnologia e melhores acabamentos |
| UA - CICECO | empresas cerâmicas portuguesas e europeias, com necessidades de I&D | Partilha de custos de I&D e necessidade de aceder a RH altamente qualificados. |
| APICER | Haverá fusões e aquisição de empresas | tendência de sustentabilidade da construção. Inovação do produto |
| CTCV | Produtores de materiais de construção, empresas de serviços e clientes finais | amplitude de mercado |

Os clientes do Departamento de Cerâmica e Vidro da Universidade de Aveiro irão ser empresas ligadas ao sector cerâmico, com mais tecnologia. Assim, pode-se concluir que, na perspectiva da entidade, os atributos dos serviços mais valorizados pelos clientes são a capacidade técnica que se traduz na ajuda à diferenciação do produto, na especificação e na qualidade do processo de produtivo.

Os clientes do CICECO serão empresas nacionais e estrangeiras, de média dimensão ligadas ao sector cerâmico, que apostam numa estratégia de diferenciação, sem descurar os custos. Assim compreende-se a necessidade de partilhar custos de I&D e desta forma aceder a recursos humanos altamente qualificados.

A APICER considera que o seu público-alvo, irá continuar a ser empresas do sector cerâmico, mas irá caminhar no sentido da sustentabilidade da construção, ou seja irá organizar-se ou através das fusões e aquisições, ou através da selecção dos parceiros, com vista a oferecer aos seus clientes soluções de chave na mão.

O CTCV considera que devido à sua especialização técnica, o leque de clientes irá aumentar, considerando empresas do sector cerâmico, empresas de serviço ou particulares.

III.4. Quarto Grupo de Questões – Tipologia de Serviços

O quarto grupo de questões denominado “Tipologia de Serviços” pretendeu compreender quatro aspectos, por cada entidade inquirida: a tipologia de serviços prestados, o pacote de serviços disponibilizados, a metodologia e a forma como cada entidade avalia o serviço prestado.

As duas últimas questões do grupo quarto do questionário, pretendem avaliar a predisposição das entidades inquiridas para a participação de um projecto suportado no Modelo de Estratégia de Inovação nos Serviços de Apoio às Empresas.

O primeiro conjunto de questões refere-se à tipologia de serviços prestados pela entidade. A indicação dos serviços prestados permite analisar os desafios colocados aos gestores de operações dos serviços das entidades, em termos do grau de intensidade do serviço prestado, ou apoiado em “intensidade de trabalho” ou em “intensidade de interação/personalização do serviço”. Esta análise condiciona a forma como o pacote de serviços é definido e estruturado e como é orientado o sistema de operações. Na tabela 39 foram compiladas as respostas.

A identificação dos serviços prestados, por cada entidade esteve sujeita a quatro divisões temáticas: a gestão estratégica, a gestão da produção, a serviços de rotina e a serviços à medida.

Os serviços prestados pelas entidades inquiridas, na “área da gestão estratégica” correspondem a 72% do total dos serviços prestados. Em termos de serviços relacionados com “informação ao mercado” é a APICER quem presta apoio, correspondendo a 15% dos seus serviços prestados. Os serviços relacionados com “investigação e desenvolvimento” são solicitados à Universidade de Aveiro através do Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e ao CICECO, com uma percentagem de 90 e 75, respectivamente. Os serviços relacionados com a criação de “marcas” e patentes têm uma expressividade muito baixa, sendo prestado pelo CICECO em 2% e pela APICER em 5%. Em termos de solicitação de serviços na área da “formação profissional”, o CICECO disponibiliza 3% dos seus serviços nesta matéria, a APICER e o CTCV 10%. O último grupo de serviços, dentro da divisão gestão estratégica, refere-se à “administração e gestão”, a consultoria na área dos negócios corresponde a 10% dos serviços disponibilizados pelo CTCV e a consultoria jurídica a 10% dos serviços disponibilizados pela APICER.

Tabela 39: Resultado da questão 4.1. – Tipo de Serviços Prestados

| | | UA - CV | | UA - CICECO | | APICER | | CTCV | |
|---|---|----------|-------|-------------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | | Serviços | % | Serviços | % | Serviços | % | Serviços | % |
| 4.1.1. Serviços referentes à área da gestão estratégica: | | | | | | | | | |
| | Serviços de Informação em Relação ao Mercado; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Marketing (Publicidade, Elaboração de Catálogos); | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Organização de Feiras e Exposições; | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 10 | ----- | ----- |
| | Serviços de Internacionalização; | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 5 | ----- | ----- |
| | Actividades de Investigação e Desenvolvimento; | X | 90 | ----- | 75 | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Marcas e Patentes; | ----- | ----- | ----- | 2 | X | 5 | ----- | ----- |
| | Formação Profissional; | ----- | ----- | ----- | 3 | X | 10 | X | 10 |
| | Administração e Gestão; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Contabilidade, Auditoria e Consultoria Fiscal; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Consultoria para os Negócios e a Gestão; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 10 |
| | Consultoria Jurídica; | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 70 | ----- | ----- |
| | Logística; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 4.1.2. Serviços referentes à área da produção: | | | | | | | | | |
| | Planeamento e Organização da Produção; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Ensaaios e Análises Técnicas; | X | 10 | ----- | 20 | ----- | ----- | X | 50 |
| | Embalagens; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Aluguer de máquinas e de equipamentos sem pessoal | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 4.1.3. Serviços de rotina: | | | | | | | | | |
| | Segurança; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Limpeza; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Manutenção; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Serviços Médicos; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Outros Serviços Sociais; | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Aprovisionamento. | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 4.1.4. Serviços à Medida | | | | | | | | | |
| | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | X | 30 |

O segundo grupo de serviços, designados como “serviços na área da produção”, no que respeita à opção “ensaaios e análises técnicas” corresponde a 20% do total dos serviços prestados pelas entidades, correspondendo a participação do Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, do CICECO e do CTCV, com 10%, 20% e 50% respectivamente.

A terceira divisão corresponde a serviços de rotina, não é prestado por nenhuma das entidades inquiridas. A quarta e última divisão, corresponde a “serviços à medida”, tendo sido seleccionado pelo CTCV com uma percentagem de 30, face ao total dos serviços prestados por esta entidade.

A questão 4.2. pretendia analisar o grau de importância das duas dimensões do sistema de operações de serviços, em termos de “processo propriamente dito”, ou seja produção do serviço e “resultado”, ou seja serviços explícito. A análise e tratamento desta informação têm influência na avaliação que o cliente faz do serviço prestado e respectivas condições para prestar o serviço pela entidade. Na tabela 40 foram compiladas as respostas.

Tabela 40: Resultado da questão 4.2. – Elementos do Serviço mais Importantes

| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CTCV |
|---|---------|-------------|--------|------|
| Instalações (localização, parque de estacionamento, <i>lay out</i> das instalações, decoração) | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Bens facilitadores (produtos colocados à disposição do cliente e que evidenciam respeito e agrado pela sua presença, nas Vossa instalações) | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Informações dos serviços prestados pela entidade | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Serviços explícitos (características do serviço que pretende contratar) | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Serviços implícitos (disponibilidade, segurança, confiança, credibilidade, etc.) | 3 | 5 | 5 | 5 |

Os itens “serviços explícitos” e “serviços implícitos” foram os mais valorizados, tendo recebido igual pontuação por parte das entidades inquiridas. As “informações dos serviços prestados pela entidade” como meio de confirmar a credibilidade, confiança na qualidade do trabalho a desenvolver e o estabelecimento de processos de confiança, foram valorizados pelos organismos públicos e considerados como aspectos medianos pelos organismos privados. Os itens “bens facilitadores” e “instalações” receberam pontuação mais baixa.

Este segundo grupo de questões está apresentado sob a forma da avaliação que a entidade inquirida faz, do processo de produção do serviço. A questão 4.3. pretendia avaliar o processo de interação com o cliente. Na tabela 41 foram compiladas as respostas.

De uma forma geral, as respostas dadas pelas entidades obtêm maior pontuação nos processos de “contacto directo com o cliente”, de “investigação e desenvolvimento de novos serviços”, na “gestão da relação com os cliente” e por fim, com o “marketing e as vendas”.

Analisando as respostas do Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, o “processo de marketing e de vendas” é muito deficitário. Como se havia já visto nas respostas anteriormente dadas. A justificação a esta situação prende-se com a missão desta entidade. A principal preocupação do Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro é a transferência de conhecimentos necessária à formação dos seus recursos humanos, não sendo prioritário, o aumento da cota de mercado junto das empresas do sector cerâmico.

Tabela 41: Resultado da questão 4.3. – Avaliação do Serviço Prestado –
Processo de Interação com o Cliente

| | UA - CV | | | | | UA - CICECO | | | | | APICER | | | | | CTCV | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|
| I. Processo de Interação com o Cliente: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1. Processo de Marketing e Vendas; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Processo de consulta ao mercado | | x | | | | | x | | | | | x | | | | | x | | | |
| Redefinição do conceito do serviço | | x | | | | | | | x | | | x | | | | | x | | | |
| Análise da actividade e desempenho concorrencial | | x | | | | | | x | | | | x | | | | | x | | | |
| Gestão da procura do cliente | | | x | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | |
| 1.2. Processo de Contacto Directo com o Cliente; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valorização do pessoal do <i>Front Office</i> | | | | | x | | | | | x | | | | | x | | x | | | |
| Identifi. das necessidades e expectativas do cliente | | | x | | | | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| Processo de descrição do serviço a prestar | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| Preenchimento de pedidos | | x | | | | | | | x | | | | | x | | | | x | | |
| Gestão do serviço de apoio ao cliente | | | | | x | | | | | x | | | | | x | | x | | | |
| Processo de gestão das devoluções e reclamações | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | x | |
| 1.3. Processo de I&D de Novos Serviços | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificação de oportunidades de novos serviços | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | x | | |
| Avaliada a viabilidade do serviço | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | x | | |
| Capacidade do mercado | | | | x | | | | | x | | | | | x | | | | x | | |
| Desenho da prestação do serviço | | | | | x | | | | | x | | | | x | | | | | x | |
| Lançamento do serviço | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | | x | |
| 1.4. Gestão da Relação com os Clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conhecimento crescente de cada cliente | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| Entender e antecipar as necessidades dos clientes | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| Considerar o cliente como um activo | | | | | x | | | | | x | | | | | x | | | x | | |
| Análise da qualidade e melhoria do Serviço; | | | | x | | | | | | x | | | | | x | | | | x | |

No “processo de contacto directo com o cliente” o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro tem um processo passivo, ou seja espera-se que o cliente se dirija à entidade. As fases de “identificação das necessidades e expectativas do cliente” e “o processo de descrição do serviço a prestar” é avaliado de forma mediana, pela entidade. Em oposição, com pontuação máxima, são classificadas as fases “valorização do pessoal do *front office*”, a gestão do serviço de apoio ao cliente” e “processo de gestão das devoluções e reclamações”. O único aspecto considerado negativo foi o “preenchimento de pedidos”, mas já se refere a uma actividade de organização interna.

No terceiro processo de “investigação e desenvolvimento de novos serviços”, o Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro atribui a pontuação “identificação de oportunidades de novos serviços”, “avaliada a viabilidade do serviço” e ao “desenho da prestação do serviço”. Em consonância com o vem sido dito, as preocupações com a vertente exterior, é descorada, verificando-se inferior pontuação às fases de “lançamento do serviço” e “capacidade do mercado”.

No quarto e último processo de “gestão da relação com os clientes” a avaliação é feita acima da média, verificando-se uma preocupação de manter uma relação de confiança com os clientes.

Analisando as respostas do CICECO, o “processo de marketing e de vendas” é o que possui pontuação mais baixa e o “processo de consulta ao mercado” mesmo negativo. Os restantes processos foram pontuados acima da média.

Analisando as respostas do APICER, o “processo de marketing e de vendas” é o que possui pontuação mais baixa e o processo de “análise da actividade e desempenho concorrencial” mesmo negativo. Os restantes processos foram pontuados acima da média.

O CTCV, auto avaliou-se de forma muito baixa, mas seguindo a tendência geral.

A questão 4.4. pretendia avaliar o processo de concepção do serviço. Na tabela 42 foram compiladas as respostas.

| Tabela 42: Resultado da questão 4.4. – Avaliação do Serviço Prestado – Processo de Concepção do Serviço | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|
| | | UA - CV | | | | | UA - CICECO | | | | | APICER | | | | | CTCV | | | | |
| II. Processo de Concepção do Serviço | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1. Processo de Especificação do serviço: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Transcrição das necessidades do cliente, em especificações do serviço | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | | X |
| | Descrição das características do serviço | | | X | | | | | X | | | | | | X | | | | | | X |
| | Definição do padrão de aceitabilidade | | | | | X | | | | | X | | | | X | | | | | | X |
| 2.2. Processo de Entrega do Serviço: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definição dos meios, | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | |
| | Definição dos métodos utilizados e | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | | X |
| | Definição do número de colaboradores | | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | X | |
| | Definição das competências | | | | | X | | | | | X | | | | X | | | | | X | |
| 2.3. Processo de Controlo dos Serviços: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planeamento do serviço; | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | X | |
| | Desenvolvimento do projecto | | | | | X | | | | | X | | | | X | | | | | | X |
| | Avaliar o desempenho do projecto | | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | | X |
| | Análise e correcção dos desvios | | | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | X |

O “processo de concepção do serviço” traduz necessidades do cliente em especificações técnicas, desenvolvendo-se três fases, o “processo de especificação do serviço”, o “processo de entrega do serviço” e o “ processo de controlo do serviço”. As entidades inquiridas auto avaliam-se muito positivamente. Contudo, estas etapas são realizadas, sem tendo por base um sistema rigoroso de planeamento e controlo.

A questão 4.5. pretendia avaliar o processo de fornecimento do serviço. Na tabela 43 foram compiladas as respostas.

Tabela 43: Resultado da questão 4.5. – Avaliação do Serviço Prestado –

Processo de Fornecimento do Serviço

| | UA - CV | | | | | UA - CICECO | | | | | APICER | | | | | CTCV | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| III. Processo de Fornecimento do Serviço: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Participação e Acompanhamento do Serviço pelo Cliente | | | | X | | | | | X | | | | | | X | | | | X | |
| 3.2. Planeamento | | | X | | | | | | X | | | | | X | | | | X | | |
| 3.3. Controlo | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | X | | |
| IV. Processo de Avaliação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1. Processo de Avaliação do Cliente ao Serviço Prestado | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | | X |
| 4.2. Processo de Avaliação do Prestador do Serviço, face ao serviço prestado | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | X | |
| 4.3. Processo de Avaliação do do Prestador do Serviço, ao Fornecedor pelo Serviço Prestado | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| V. Processo de Qualidade e Melhoria Contínua | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1. Processo de Qualidade | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | | | X |
| 5.2. Processo de Melhoria Contínua | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | | | X |
| 5.3. Processo de Prevenção e Recuperação de Falhas | | | X | | | | | | X | | | | X | | | | | | X | |
| VI. Processos Transversais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1. Fluxo de Informação, | | | | | X | | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 6.2. Fluxo de Bens | | | | X | | | | | X | | | | X | | | | | | | X |
| 6.3. Fluxo de Dinheiro | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | X | |
| 6.4. Formação avançada, contínua e o treino dos recursos humanos | | | | | X | | | | | X | | | | | X | | | | | X |

O “processo de fornecimento do serviço” é composto por duas fases. A primeira referente à participação e ao acompanhamento do serviço e a segunda à especificação do serviço em termos de planeamento e controlo da produção. Como uma das características do serviço é a produção e o consumo em simultâneo, estas etapas requerem mais atenção, visto o cliente acompanhar e participar no processo. À excepção do CTCV, que se avaliou de forma modesta, as restantes entidades avaliam-se muito positivamente.

O “processo de avaliação” envolve duas fases, a fase da avaliação da satisfação do cliente e a fase da avaliação da eficácia da organização, pelo prestador do serviço face ao serviço prestado e ao fornecedor, pelo serviço prestado. A auto-avaliação das entidades, em termos de avaliação do cliente é boa. Contudo, a própria entidade não regista por escrito a avaliação do serviço prestado, em termos das variáveis conteúdo (ou seja o cumprimento dos procedimentos padrão), processo (adequação da sequência das actividades), estruturas físicas (adequação das instalações e *lay out* ao projecto), resultado (da avaliação do cliente) e o impacto (o efeito do serviço no cliente a longo prazo). A avaliação dos fornecedores é efectuada nas entidades que são certificadas pela Norma ISO 9001.

O “processo de qualidade e melhoria contínua” é visto do ponto de vista do cliente, ou seja corresponde à diferença entre expectativas iniciais e à percepção que faz do serviço. Neste item todas as entidades se pontuaram com nível 4, ou seja acima da média. Mas também é visto em termos da eficiência e eficácia operacional do prestador do serviço. O Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro e a APICER avaliam-se na média, o CICECO e o CTCV avaliam-se acima da média. O “processo de prevenção e recuperação de falhas” é avaliado na média, à excepção do CICECO que se avalia acima da média.

Os “processos transversais” considerados correspondem aos fluxos de informação, de bens, de dinheiro e formação e treino dos recursos humanos. A avaliação foi considerada na média ou acima desta. Nas entidades públicas a avaliação do “fluxo de informação” foi pontuado com a pontuação máxima. Nas entidades privadas, a pontuação foi na média ou ligeiramente acima desta. No “processo formação e treino dos recursos humanos” a pontuação foi máxima em todas as entidades.

A questão 4.6. pretendia compreender a forma como as entidades estruturam o pacote de serviços disponibilizado ao tecido empresarial. Na tabela 44 foram compiladas as respostas.

| Tabela 44: Resultado da questão 4.6. – Forma de Prestar o Serviço | | | | |
|---|---------|-------------|--------|-------|
| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CTCV |
| Carácter pontual e pré formatado; | ----- | ----- | X | ----- |
| Orientação para o cliente, respeitando as especificações do empresário (ou seja serviço de carácter pontual, mas prestado à medida do cliente); | ----- | ----- | X | X |
| Orientação para o cliente, respeitando as especificações do empresário (mas com carácter estruturado e integrado); | X | X | X | ----- |

A APICER foi a única entidade a indicar a opção “carácter pontual e pré-formatado”. Esta opção refere-se à solicitação de um serviço, bem definido por parte de um empresário, e de resposta rápida, por parte do prestador de serviço. Durante a entrevista foi dito que, estes serviços se referem ao esclarecimento de dúvidas de carácter legislativo.

A segunda opção “prestação do serviço com carácter pontual, mas ajustado às necessidades do cliente”, ou seja a entidade presta um serviço ao empresário, com vista a responder aquela

difficuldade em concreto. Esta opção foi também seleccionada pela APICER. O CTCV considera ser esta a única opção de trabalho. A terceira e última opção refere-se à “prestação do serviço com carácter estruturado e integrado” ou seja, o prestador do serviço, começa por compreender as necessidades do cliente, mas não se fica só por aí.

O “carácter estruturado e integrado” significa que o prestador visita o cliente, para fazer um levantamento do problema na empresa. A solução do problema pode ter outras causas para além das identificadas inicialmente. Como resposta, o cliente obtém uma proposta onde contempla a resolução do problema inicial, continuando a ser acompanhado na actividade da empresa como um todo. Esta opção foi a seleccionada pelo Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, pelo CICECO e pela APICER.

A questão 4.7. pretendia analisar o conhecimento do prestador do serviço, quanto à importância das diferenças existentes na forma de prestar o serviço, para ao cliente. Na tabela 45 foram compiladas as respostas.

| Tabela 45: Resultado da questão 4.7. – Importância das Diferenças na Forma de Prestar | | | | |
|---|---------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | UA - CV | UA - CICECO | APICER | CTCV |
| | ----- | Não podia ser diferente | Não podia ser diferente | personalização e flexibilidade |

À questão 4.7. nenhuma entidade respondeu directamente, evidenciando uma ausência de reflexão sobre estas questões.

A questão 4.8. pretendia avaliar a capacidade da entidade para a realização do serviço e caso não a tenha, se estabelece algum tipo de cooperação. Na tabela 46 foram compiladas as respostas.

| Tabela 46: Resultado da questão 4.8. – Capacidade de Realização Integral do Serviço | | | |
|---|-------|-------|---|
| | Sim | Não | Porquê |
| UA - CV | ----- | ----- | ----- |
| UA - CICECO | X | ----- | Pode haver necessidade de colaboração de outras instituições ou empresas na realização de protótipos. |
| APICER | ----- | X | ----- |
| CTCV | X | ----- | na generalidade |

As entidades afirmam que pontualmente recorrem a outras entidades ou empresas, na realização de actividades. No caso da APICER os serviços técnicos, como análises e ensaios, são encaminhados para o CTCV.

A questão 4.9. pretendia avaliar a disponibilidade da entidade inquirida para integrar um projecto apoiado no conceito de gestão da cadeia de abastecimento. Na tabela 47 foram compiladas as respostas.

| Tabela 47: Resultado da questão 4.9. – Participação num Projecto, segundo o Modelo de Estratégia de Inovação | | | |
|--|-----|-------|--------|
| | Sim | Não | Porquê |
| UA - CV | | | |
| Promove-se a satisfação do cliente? | X | ----- | ----- |
| Melhora-se a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Melhoras-e a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Promove-se a eficiência do processo produtivo? | X | ----- | ----- |
| UA - CICECO | | | |
| Promove-se a satisfação do cliente? | X | ----- | ----- |
| Melhora-se a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Melhoras-e a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Promove-se a eficiência do processo produtivo? | X | ----- | ----- |
| APICER | | | |
| Promove-se a satisfação do cliente? | X | ----- | ----- |
| Melhora-se a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Melhoras-e a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Promove-se a eficiência do processo produtivo? | X | ----- | ----- |
| CTCV | | | |
| Promove-se a satisfação do cliente? | X | ----- | ----- |
| Melhora-se a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Melhoras-e a posição competitiva? | X | ----- | ----- |
| Promove-se a eficiência do processo produtivo? | X | ----- | ----- |

Todos os inquiridos afirmaram “sem hesitar” estar disponíveis para integrar um projecto que os ajudasse a melhorar o seu conhecimento da envolvente externa e interna.

A questão 4.10. pretendia avaliar a viabilidade das entidades integração no projecto de estratégia de inovação. Na tabela 48 foram compiladas as respostas.

A questão 4.10. pretendia avaliar a viabilidade das entidades integração no projecto de estratégia de inovação. O Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro, a APICER e o CTCV, afirmaram “sem hesitar” estar disponíveis para integrar um projecto apoiado na gestão da cadeia

de abastecimentos. O CICECO está disposto a integrar processos de cooperação, que não interfiram com a alteração da estratégia definida ou com a gestão das operações.

Tabela 48: Resultado da questão 4.10. – Integração no Projecto de Estratégia de Inovação

| | UA - CV | | UA - CICECO | | APICER | | CTCV | |
|---|---------|------|-------------|------|--------|------|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
| A construção de uma cadeia de abastecimento, incluindo clientes, fornecedores e parceiros? | X | ---- | X | ---- | X | ---- | X | ---- |
| A integração do processo de negócio, com o desenvolvimento de actividades com vista a alcançar o mesmo objecto? | X | ---- | X | ---- | X | ---- | X | ---- |
| A integração do processo de negócio, prevendo-se um ajustamento das estratégias de cada parceiro, em prol da estratégia da cadeia? | X | ---- | ---- | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O desenho da cadeia de abastecimento, focalizando-se no cliente? | X | ---- | ---- | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O estabelecimento de um processo criterioso de selecção de clientes, tendo por base o conceito de serviço a prestar? | X | ---- | ---- | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O estabelecimento de um processo criterioso de selecção de fornecedores, tendo por base o produto ou serviço a prestar? | X | ---- | ---- | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O estabelecimento de um processo criterioso de selecção de parceiros tendo por base as suas competências chave ou tecnologias únicas? | X | ---- | X | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O estabelecimento de pré-requisitos, como sejam a confiança, o comprometimento e o risco do negócio? | X | ---- | X | ---- | X | ---- | X | ---- |
| O desenvolvimento de relações empresariais, baseadas em processos de cooperação e de longo prazo | X | ---- | X | ---- | X | ---- | X | ---- |